

CUADERNO DEL DESARROLLO

06

Aprendizajes de innovación pública **para la región:**

la experiencia del Laboratorio
de Gobierno de Chile

Una charla magistral
con Roman Yosif
en el marco del Diplomado en
**Gobernabilidad e
Innovación Pública para
Líderes y Lideresas de
América Latina
y el Caribe**

CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA

Primera edición / 2 de agosto 2022



Temas asociados

Gobernabilidad

Innovación

Laboratorios

Gestión Pública

América Latina
y el Caribe

RESUMEN

- Las crisis de gobernabilidad se enfrentan innovando porque es la manera más inteligente, eficiente y flexible para evitar la impotencia y el letargo. Al enfrentar las crisis innovando, se detecta una gran cantidad de oportunidades para transformar las realidades.
- Los cinco (5) principios orientadores para la innovación pública son:
 - 1) “Las personas como el centro de las soluciones”;
 - 2) Enfoque multidimensional;
 - 3) Co-Creación;
 - 4) Trabajar con basa en la evidencia, y
 - 5) Foco en la implementación.
- La generación de valor público a través de la innovación se debe entender a partir de la productividad de las instituciones, pues esto genera un impacto en la calidad de los servicios e impulsa la transformación en el Estado que, a su vez, se traduce en confianza por parte de los ciudadanos.
- Resulta necesario potenciar la innovación pública que puede generar mejores servicios para los ciudadanos y mejore la calidad de la democracia. Además, cuando se pone al ciudadano en el centro, las soluciones agregan valor y, en el proceso, se pueden resolver los conflictos que puedan generarse por perspectivas distintas.

HALLAZGOS

En la región, resulta necesario potenciar la innovación pública para generar mejores servicios públicos, y que mejore la democracia y la calidad de vida de los ciudadanos. Cuando se pone al ciudadano en el centro, las soluciones agregan valor y son pertinentes, resolviendo en el proceso las legítimas visiones que pueden existir. Generar nuevas capacidades en el sector público debe ser una política de Estado. Por ello los laboratorios de innovación son clave.

En siete años, el Laboratorio de Gobierno en Chile generó: 33 soluciones innovadoras implementadas a escala nacional, 9.047 funcionarios públicos entrenados en herramientas de innovación y 172 instituciones aliadas.



CONTEXTO

En el marco del **Diplomado de Gobernabilidad e Innovación Pública para Líderes y Líderesas de América Latina y el Caribe**, organizado y dictado por CAF, en conjunto con dieciséis universidades de la región, se imparten doce charlas magistrales en vivo virtualmente a todos los estudiantes del diplomado en español, inglés y portugués en simultáneo.

Estas charlas son dictadas por expertos y líderes con prestigio internacional, en las cuales, a través de sus experiencias y conocimiento, comparten con los estudiantes los principales desafíos, oportunidades, lecciones aprendidas y mejores prácticas en sus temas de *expertise*.

Los Cuadernos del Desarrollo están basados en estas charlas magistrales. Este sexto cuaderno recoge la charla magistral de Roman Yosif, exdirector ejecutivo del Laboratorio de Gobierno de Chile.

**RESUMEN
BIBLIOGRÁFICO
DEL EXPOSITOR**

Roman Yosif

Académico del Magíster de Políticas Públicas de la Universidad Diego Portales (Chile) y en el postgrado de la Universidad Andrés Bello (Chile).



Entre 2018 y 2022, Roman se desempeñó como director ejecutivo del Laboratorio de Gobierno de Chile. En el año 2015, participó en la creación de esta institución, ocupando el cargo de subdirector de proyectos y ecosistemas. Durante su gestión, el Laboratorio recibió el premio *"Public Service Team of the Year"*, que entrega *Apolitical*. En 2020, Yosif fue premiado como uno de los "100 Líderes

Jóvenes 2020" por su rol durante la pandemia del COVID-19 por la Revista Sábado de El Mercurio y el departamento de liderazgo de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez. Asimismo, Roman fue consultor de innovación en el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile.

Respecto a su formación académica, Yosif es ingeniero

Comercial por la Universidad de Chile. También es integrante del Círculo de Innovación de Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (Icare). Es *fellow* de la Red de Estrategia en Gestión Pública del *Salzburg Global Seminar*, invitado experto en los Premios Avonni y *fellow* del programa de *Data Analytics* del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT).

Las sociedades enfrentan un momento crucial a nivel internacional, donde la innovación pública tiene la oportunidad de cambiar los paradigmas de la gestión pública, especialmente la manera de diseñar las políticas públicas.

INTRODUCCIÓN

Con esta primera reflexión, Roman Yosif inició su charla, recordando que se viven tiempos complejos, marcados por los cambios de tipo político, social y cultural. Se viven tiempos muy líquidos, donde las proyecciones y planificaciones planteadas por las organizaciones o gobiernos pueden cambiar en cuestión de pocos meses. Esto tiene implicaciones en la sana convivencia democrática y en el antiguo anhelo de las personas

de generar bienestar social y calidad de vida.

Por esa razón, en el contexto actual, marcado por esa complejidad y las crisis, existen dos maneras de afrontarlas. Una forma puede ser basada en acciones lineales y rígidas, bajo la aspiración o el intento de resistirse culturalmente a los cambios. La otra forma es innovando. El Laboratorio de Gobierno de Chile cree en la

última. Las crisis se enfrentan innovando porque es la manera más inteligente, eficiente y flexible para evitar la impotencia y el letargo. Cuando se enfrentan las crisis, el proceso de innovar ayuda a detectar una cantidad no menor de oportunidades para transformar las realidades, para mejorar la salud pública y la educación, o para entender mejor la interacción y la interfaz entre los ciudadanos y las instituciones del Estado.

Bajo esa visión, en el Laboratorio de Gobierno de Chile, inclusive antes del inicio de las crisis que ha enfrentado ese país con un estallido social en 2019 y la pandemia por COVID-19 en 2020, ya existía una preparación interna a nivel de modelos metodológicos sobre cómo enfrentar las crisis, basada en la innovación pública. Este es un paradigma que permite diseñar mejores políticas públicas. También, permite implementar

políticas de una manera distinta, no solamente en grandes iniciativas, sino en el día a día de la gestión pública. Estas metodologías influyen en cómo se gerencia el sector público, así como también impacta en la relación entre funcionarios públicos y los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

Ideas principales

En función de este enfoque metodológico de innovación pública por parte del Laboratorio de Gobierno de Chile, a continuación, se presentan una serie de principios, modelos de trabajos y casos prácticos que reflejan la trayectoria de más de 7 años al servicio del sector público de ese país, y que brindan lecciones aprendidas útiles para otros países de América Latina y el Caribe.

Los cinco principios orientadores para la innovación pública:



Personas al centro

Este concepto puede parecer muy obvio, ya que se supone que está en la raíz fundacional de la razón de existir del Estado. Sin embargo, en la lógica del **New Public Management** o incluso en una etapa previa más weberiana de la burocracia estatal, las personas en el centro han sido olvidadas por múltiples razones. Hay algunas que son justificadas por tener un margen de maniobra rígido, ya sea por temas jurídicos o temas de inversión. No obstante, hay que recordar que las personas deben estar en el centro del quehacer de los servicios públicos. Los funcionarios están para servir. Si se quiere innovar, las personas deben ser la prioridad, ya que son ellas quienes reciben los servicios públicos o beneficios.



Enfoque multidimensional

Este enfoque no es algo nuevo: desde hace 40 años, se habla de esto en **Silicon Valley**. Hay que recordar una premisa fundamental: mientras más diversidad haya en un equipo, más innovación produce. Por ejemplo, si a una reunión se convoca únicamente abogados, originarios de la misma ciudad, egresados de la misma universidad y con un pensamiento político similar, resulta muy probable que todos lleguen a las mismas conclusiones al momento de enfrentar un problema. En cambio, si se mezcla en un grupo distintos perfiles: abogados, antropólogos, diseñadores, provenientes de diferentes países, personas que vienen de distintos mundos ideológicos, que tienen distintas orientaciones sexuales, que profesan distintas religiones; habrá una altísima probabilidad de tener resultados muchos más sólidos y se podrá cambiar el estado del arte, pues se tendrá una visión multidisciplinar al momento de abordar las problemáticas públicas.



Co-Creación

Esto no se trata de juntarse a conversar o pegar papeles en la pared. Se trata de un proceso más profundo y metodológicamente más complejo. El objetivo es que el Estado y sus funcionarios salgan de las paredes institucionales y vayan al territorio, ya sea de forma física o digital. Deben conocer la realidad y co-diseñar con las personas y la multiplicidad de actores que componen el tejido social. Esto permite generar soluciones sostenibles. En el fondo, la co-creación es una participación ciudadana que llegó para quedarse como paradigma técnico sobre cómo deberían formularse las políticas públicas de manera participativa.



Basado en la evidencia

Esto se refiere a los procesos experimentales que sirven para producir evidencias. Sin embargo, ocupar datos también resulta importante, especialmente si se tiene acceso a grandes cantidades. Las técnicas cualitativas y cuantitativas, en una combinación balanceada, servirán para producir evidencia.



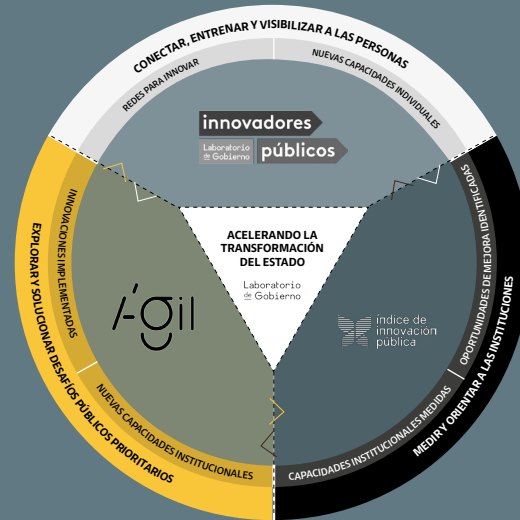
Foco en la implementación

El diseño de políticas públicas con enfoque en la innovación no se puede quedar en bonitos pilotos y presentaciones. Los cambios que se plantean deben ocurrir y ser sostenibles en el tiempo. Desde hace una década, en Chile, existe una baja de confianza en las instituciones públicas. La ciudadanía presiona para que los servicios públicos sean mejores. Si la implementación de los cambios planteados se realiza adecuadamente, esto generará valor público. Por eso, es importante recordar que no sirve hablar de innovación, sino de hacer innovación e implementarla de manera concreta.

Un modelo de innovación pública

A partir de estos principios, el Laboratorio de Gobierno de Chile promueve la innovación pública instalando capacidades a largo plazo, a través de un modelo centrado en la aceleración de la transformación del Estado, basado en tres elementos:

- 1 Intervenciones de innovación pública a través de un **proceso de consultoría llamado "Ágil"**;
- 2 Una **red de innovadores públicos** descentralizada, que impulsa a personas que están haciendo cambios dentro del Estado, y
- 3 Un **índice de innovación pública**, mide las capacidades y genera condiciones para que exista un mejoramiento permanente en las instituciones públicas.



Generación de valor público

Cuando se habla de la generación de valor público, en el Laboratorio de Gobierno de Chile aprendieron una metodología de "adentro hacia afuera". Después de múltiples intentos fallidos en el proceso de instalación de su organización, definieron su estrategia a partir de la productividad de las instituciones, ya que esto generaba un impacto en la calidad de los servicios y en la transformación del Estado. Para lograr esto, se debe entender la productividad de manera amplia, no solo como eficiencia del gasto, sino como una mejora en la capacidad productiva de las instituciones que puede generar mayores beneficios y acceso a servicios. Esto impacta en la calidad y en el bienestar social, produce valor público, y, en última instancia, produce confianza. Y esa confianza, que resulta muy escasa y esquivada en la región de América Latina y el Caribe, debería ser un factor de movilización fundamental para la innovación pública.

El Laboratorio de Gobierno de Chile promueve la innovación pública instalando capacidades a largo plazo.



1. SOBRE INTERVENCIONES DE

innovación pública: Ágil

Se trata de un proceso experimental que es cíclico por definición y ágil por elección. El sistema tiene la capacidad de generar resultados intermedios que van motivando a los equipos de funcionarios públicos. Existen cuatros fases y cada una pasa por un proceso de iteración.

**Exploración institucional**

Se identifica el problema relevante para los usuarios del servicio público y los aspectos estratégicos para la institución.

**Investigación del problema**

Se profundiza en el problema y su contexto.

**Diseño de la propuesta de solución**

Se desarrolla y valida individualmente los componentes de una solución.

**Desarrollo del piloto**

Se recoge la evidencia del beneficio de la solución, integrando todos sus componentes en el contexto real.

**Implementación de la solución**

Se incorpora la solución en la operación del servicio público.



Con una mezcla entre la agilidad y la experimentación, el Laboratorio de Gobierno de Chile ha implementado soluciones que abordan problemáticas de alto impacto ciudadano. Esto produce un cambio significativo en la manera de trabajar, ya que, normalmente, en el Estado y en las grandes organizaciones privadas, se diseña el trabajo de manera lineal, algo que ya

no puede ser así. Las últimas crisis han demostrado que se debe ser muy flexible, dinámico, ágil y capaces de cambiar la planificación hasta llegar a los resultados correctos, que luego de un pilotaje se permita definir cuál es el set de soluciones que se va a implementar. A continuación, se comparten tres casos reales del contexto chileno.

Subsidio al empleo

En 2020, Chile enfrentó la mayor crisis de empleo de los últimos 30 años. Se tenían cifras récord con una caída del empleo asalariado llegando a -12,4% anual. Existían 1,5 millones puestos de trabajo menos en comparación a un año atrás. Ante este contexto, se propuso una serie políticas públicas con la **Ley de Protección al Empleo** para atender a los sectores económicos más afectados como el comercio, alojamiento, servicios de comida y la construcción.

Se co-diseñó un subsidio al empleo con características de innovación pública, donde se consideró a las personas en el centro, tanto los beneficiarios de los subsidios como a aquellos funcionarios del Ministerio del Trabajo y del Servicio Nacional de Empleo y Capacitación que los entregarían. También se trabajó coordinadamente con nueve (9) instituciones públicas distintas lideradas por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio del Trabajo. El objetivo era responder de manera ágil y determinar la implementación más exitosa, no solamente pensando en el monto a otorgar.

subsidioalemplo.cl

A partir de estas consideraciones, se definieron distintas capas y se cocreó una implementación pensando en los usuarios y en los tipos de subsidios que se iban a ofrecer. Primero, en la etapa estratégica, se establecieron el diseño del beneficio del subsidio y los tipos de beneficios: **1)** Subsidio para el retorno de trabajadores suspendidos, y **2)** Subsidio para contratar nuevos trabajadores.

Luego, se definió una capa de servicio. En esta parte, se pensó en cuáles iban hacer las entregas de los pre-servicios. Esto es algo clave debido a que existe la creencia generalizada que, con la entrega de un servicio, en este caso de un subsidio, ya el trabajo por parte de la institución pública está listo, y no es así. Existe un trabajo previo y uno posterior a este acto. Se debe recordar el imperativo moral que el Estado sea de altísima calidad, identificando los momentos, acciones del

usuario, puntos de contactos, acciones de los prestadores de servicio y los posibles quiebres que se deben evitar.

En función de esto, en la capa de servicio, se determinaron tres fases:

- 1** Un pre-servicio, donde se ofrece la información y se evalúa situación
- 2** otra, de servicio, que incluye la postulación, apelación y recepción de resultados, y
- 3** finalmente, un post-servicio, donde se ubica el pago de sueldos y se ofrecen consultas y reclamos. También se incluye en esta capa la funcionalidad y atributos del servicio, incorporando servicios diferenciados para empresas y trabajadores y fiscalización ciudadana.

En la capa de operaciones se planteaba un servicio simple con distintos niveles: **1)** Informativo, **2)** Resolutivo estándar, y **3)** Resolutivo en profundidad. En cada uno de estos niveles existen herramientas específicas que los usuarios del servicio pueden utilizar. Esto se diseñó con los potenciales usuarios del servicio y funcionarios públicos.

Gracias a esta metodología de innovación pública, los resultados e impacto fueron considerablemente positivos. Se brindaron más de un millón de subsidios con 329.872 consultas recibidas. En promedio, las respuestas solo demoraban un solo día y se obtuvo más de 80% de satisfacción de los usuarios.

Esta experiencia es un indicativo que sí es posible construir un Estado distinto que realmente se compromete con la ciudadanía y, al mismo tiempo, hace un diseño integral que va más allá del pago de un subsidio a una serie de beneficiarios.

Nuevo Servicio de WhatsApp para mujeres que viven con violencia en Chile

En el contexto de la pandemia del COVID-19, se presentó un problema social de manera transversal en la sociedad chilena. Hubo un aumento de la violencia doméstica, sin embargo, se presentó una disminución de las denuncias. Las llamadas al servicio de denuncia aumentaron 70%, pero había 20% menos de denuncias presentadas.

A través de esta evidencia, se detectó la necesidad de contar con nuevos canales de atención para mujeres, especialmente en el contexto de confinamiento debido a la emergencia sanitaria. A partir de este análisis, se formuló la propuesta

de un nuevo servicio de atención silencioso para atender solicitudes relacionadas con violencia de género durante las 24 horas, los 7 días de la semana

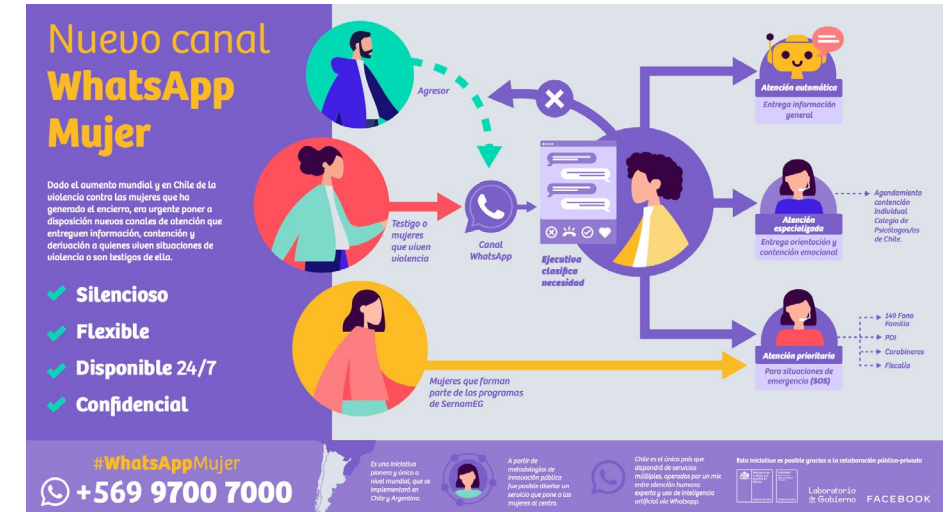
Esta propuesta se materializó a través de una colaboración público-privada entre el Ministerio de la Mujer de Chile, el Laboratorio de Gobierno y la empresa Meta (Facebook). El servicio se co-creó con expertas en género y violencia contra las mujeres por parte del Ministerio. En el caso del Laboratorio, se contó con la participación de expertas en investigación y ciencias del comportamiento. En el caso de Meta, se sumaron expertos en tecnología y en las plataformas que maneja la empresa. El resultado final fue el desarrollo de un canal de denuncia permanente a través de WhatsApp.

Esta decisión se tomó a partir de una evaluación sobre los costos operativos y de penetración sobre las implicaciones de ofrecer un nuevo canal de comunicación. Se tomó la

decisión de generar una propuesta sobre una tecnología ya en funcionamiento.

Esta iniciativa es única y pionera a nivel internacional, ya que mezcla la atención humana con las ventajas de la inteligencia artificial. En los tipos de servicios que ofrece el nuevo canal, se establece comunicación a través de WhatsApp con una ejecutiva que clasifica la necesidad y ofrece tres tipos de atención: **1) Atención automática** (con apoyo de la inteligencia artificial), **2) Atención especializada** y **3) Atención prioritaria**.

Esta fue una experiencia que requirió de un proceso de diseño muy detallado a nivel técnico. De igual manera, se requirió de un importante apoyo político para llevarlo a cabo. La verdadera cooperación ocurre cuando cada uno de los actores en la mesa aporta algo distinto. Esto pasó con esta propuesta. El impacto se traduce en más de 35 mil personas atendidas hasta la fecha por este servicio.



Esta iniciativa es única y pionera a nivel internacional, ya que mezcla la atención humana con las ventajas de la inteligencia artificial.

Fonasa: Seguro de salud para todos

El Fondo Nacional de Salud de Chile (Fonasa) es el organismo encargado de recaudar, administrar y distribuir los dineros estatales destinados a la salud en Chile y financiar las prestaciones de salud de sus beneficiarios. En el Laboratorio de Gobierno, se identificaron los principales problemas del modelo de atención actual: **1)** Experiencia de canales desintegrada y sin continuidad, y **2)** la información que se entrega es heterogénea. Existe poca claridad en el rol de cada nivel de atención para resolver solicitudes.

Ante este diagnóstico, se comprendió que debían abordarse los desafíos de esta institución a partir del mejoramiento de la experiencia desde la perspectiva de distintos tipos de usuarios: asegurados, funcionarios, prestadores y empleadores.

El Laboratorio de Gobierno abrió espacios de ideación y co-creación de soluciones a través de dos estrategias simultáneas: **1)** Sesiones de trabajo para la ideación, prototipado y testeo de un nuevo modelo

de atención, y **2)** Concurso de innovación dirigido a funcionarios de Fonasa para proponer, prototipar y testear soluciones.

Bajo estas acciones estratégicas, se diseñó un modelo de atención que aspiraba a los principales atributos esperados por los usuarios: a) Omnicanalidad, b) Comunicación efectiva y c) Capacidad resolutive.

De igual manera, se co-crearon tres soluciones claves para materializar el cambio hacia el nuevo modelo de atención:

- 1 Fonasa Resuelve:** Un nuevo servicio interno de apoyo experto inmediato para la resolución de consultas complejas.
- 2 Departamento de Experiencia de Usuarios Fonasa**
- 3 Rediseño organizacional:** nueva estructura, interacción y funciones de unidades clave para la sostenibilidad del nuevo modelo.

Con la propuesta de Fonasa Resuelve, a través de su pilotaje, se pudo estimar una disminución potencial de reclamos y solicitudes escaladas de al menos 38% menos en reclamos que podrían ser evitados, logrando bajar la respuesta de consultas de 30 días a uno.

Respecto al caso del concurso, se seleccionaron dos soluciones que fueron implementadas durante el proceso de consultoría:

Hoy nació y ya soy Fonasa:

Es un servicio para incorporar automáticamente a hijos recién nacidos de asegurados a Fonasa desde el momento que son inscritos en el Servicio de Registro Civil e Identificaciones. Hasta el momento, hay más de 300 mil familias beneficiadas.

Elige tú:

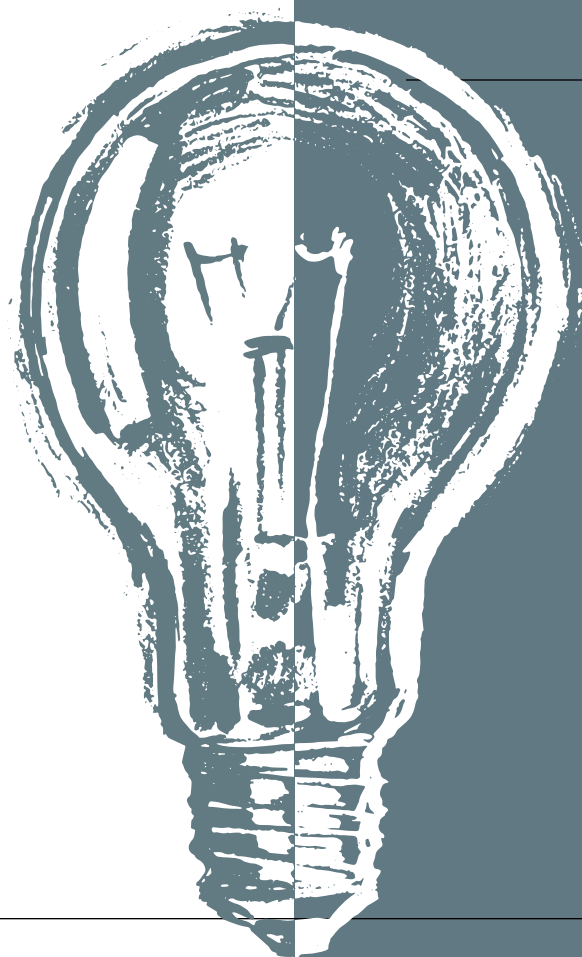
Es un buscador de prestadores que permite a asegurados tomar decisiones informadas, según los costos y la ubicación donde se entregan los servicios que requieren. El buscado, ya cuenta con más de 125 mil visitas.



2. RED DE INNOVADORES

Públicos

El objetivo de esta Red es crear un nuevo perfil de funcionarios públicos en Chile.



En función de una hoja de ruta clara, que brinda las herramientas metodológicas y el Índice de Innovación Pública, el próximo paso es aprender a cómo lograr el cambio cultural en funcionarios y funcionarias públicas. Ante este desafío, el Laboratorio de Gobierno creó la Red de Innovadores Públicos.

Esta red está basada en tres acciones fundamentales:



1. Conectar

Estimula la colaboración en la coordinación de los servicios públicos en modernización e innovación.



2. Aprender

Contribuye con nuevas metodologías y herramientas para desarrollar servicios centrados en las personas.



3. Compartir

Fomenta la replicabilidad y aprendizaje de experiencias para la excelencia en el servicio público.

El objetivo de esta Red es crear un nuevo perfil de funcionarios públicos en Chile. Actualmente, hay más de 21.500 personas miembros que impulsan transformaciones y cambios.

3. ÍNDICE DE INNOVACIÓN **Pública**

Estos tres casos anteriores ejemplifican el potencial de transformación que puede tener un laboratorio de innovación para la administración pública. Sin embargo, si se quiere que estas transformaciones suceden de manera permanente

y orgánica, es necesario desarrollar ciertas capacidades. Por esa razón, una de las iniciativas más emblemáticas del Laboratorio de Gobierno de Chile es el Índice de Innovación Pública que permite conocer cuáles son aquellas capacidades

que se deben desarrollar o fortalecer.

El índice mide a 42 servicios públicos de Chile en capacidades de innovación en distintas dimensiones y niveles:



En Recursos Institucionales

Se miden el talento humano, el marco institucional, recursos digitales y estrategia y gobernanza.



En prácticas y procesos

Se mide una serie de actividades y procedimientos.



En colaboración y apertura

Se mide participación de personas usuarias, coordinación interinstitucional y la gestión del entorno.

El Laboratorio de Gobierno determinó que las instituciones públicas en Chile quieren medirse voluntariamente para continuar mejorando. A pesar del contexto de pandemia, dichas instituciones incrementaron sus capacidades para innovar en un 25.2% en promedio durante el año 2020. Sin embargo, existe un nivel dispersión importante. No necesariamente las instituciones nuevas son las que tiene más capacidades para innovar.

La evidencia de este índice permite identificar dónde se concentran los esfuerzos, así como encontrar espacios de mejora. Tener una gobernanza que considera a las personas

como centro ayuda a gestionar la innovación de una forma más exitosa.

El índice también muestra una correlación entre la existencia de una gobernanza en materia de innovación, participación de personas usuarias y cantidad de iniciativas de innovación y madurez metodológica.

A partir de este índice se generaron:

- Curso de Introducción a la Innovación Pública
- Curso de Gestión de la Innovación
- Mentorías Expertas

El Laboratorio de Gobierno determinó que las instituciones públicas en Chile quieren medirse voluntariamente para continuar mejorando.

Entre los resultados generales del Laboratorio de Gobierno de Chile, se destacan 33 soluciones innovadoras implementadas a escala nacional, 9.047 funcionarios públicos entrenados en herramientas de innovación y 172 instituciones con las que se ha trabajado.

CONCLUSIONES

Luego de siete años de experiencia, Roman Yosif afirma que resulta necesario potenciar la innovación pública que pueda generar mejores servicios para los ciudadanos y que mejore la calidad de la democracia. Cuando se pone al ciudadano en el centro, las soluciones agregan valor y son pertinentes, resolviendo, en el proceso, las legítimas visiones que pueden existir. Generar nuevas capacidades en el sector público debe ser una política de Estado. Los laboratorios deben estar al servicio de los grandes desafíos de la región de América Latina y el Caribe.

A continuación, Yosif reflexiona sobre algunos de los planteamientos de los estudiantes del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública. Con relación

a los orígenes del Laboratorio de Gobierno de Chile y cómo se ha mantenido en el tiempo, primero se hizo un estudio de casos y se viajó a diferentes partes del mundo para conocer cómo se estaba generando estas instancias de innovación pública.

De igual manera, el apoyo político es clave: Roman Yosif indica que hubo un presupuesto de cerca USD 6 millones en el primer año del Laboratorio de Gobierno. Sin embargo, un aspecto negativo de esto fue seguir la lógica de ejecutar los recursos en una fase inicial, donde se realizaban acciones sin probarlas. Esto es parte de la presión clásica de la administración pública: si no se ejecuta 100% de los recursos asignados, se asignan menos el siguiente año.

La evolución que ha tenido el Laboratorio de Gobierno de Chile en sus 7 años se ha centrado en el cambio de paradigmas. Se detuvo la transferencia de recursos y se empezó a transferir conocimiento y capacidades. Se invirtió en hacer crecer los equipos propios y no a transferir recursos que muchas veces pueden tener incentivos negativos. El Laboratorio tuvo que evolucionar y por eso se ha mantenido vigente, si no, ya hubiese cerrado. Para mantenerse vigente, hay que cultivar la capacidad de ser autocrítico con los modelos y metodologías aplicados.

Se debe entender que la innovación pública, si bien es un proceso muy técnico por los distintos componentes que

la conjugan, también está en interacción permanente con la política. El Laboratorio de Gobierno de Chile es un actor político y debe interactuar con las autoridades del país. El Laboratorio ha tenido la capacidad de saber cuáles son las prioridades legítimas de cada gobierno, considerando su programas y cambios en política. Cuando los laboratorios se ensimisman mucho y se quedan solamente en el aspecto técnico, corren el riesgo de perder su relación con el contexto político. Es así que, equilibrando con la política de turno y la capacidad de mantener un trabajo técnico fuerte, resulta posible que una organización como el laboratorio se mantenga y sea parte de la institucionalidad del sector público chileno.

CONCLUSIONES

Otro planteamiento presentado a Roman Yosif por parte de los estudiantes trata sobre cómo el Laboratorio de Gobierno recibe las propuestas de los ciudadanos, y cómo mantiene el equilibrio entre las normas que son propias del Estado y aquellas que son más de carácter político. Yosif indica que el Laboratorio es un puente entre los distintos incentivos y entre esas distintas necesidades. Desde la política, normalmente, existe la necesidad de mantener cierto nivel de respaldo popular e implementar cierto tipo de reformas. Desde los equipos técnicos, está la necesidad de desarrollar mejor su trabajo y continuar el avance de sus carreras profesionales.

Además, desde los ciudadanos está la exigencia que se mejore la calidad de vida. Todas esas necesidades se pueden conjugar a través de una lógica de co-creación con una buena gobernanza en los proyectos.

En general, los proyectos del Laboratorio de Gobierno de Chile han cambiado mucho. Ahora están cruzados por las prioridades de la agenda del gobierno y las definiciones más estratégicas. Esto ha hecho que los servicios públicos postulen al Laboratorio a trabajar por proyectos específicos. Luego se analiza la pertinencia y relevancia, incluyendo la determinación sobre qué tanto se requiere de un proceso de innovación. Hay

que preguntarse si el problema presentado por la autoridad es un problema para alguien o no. Normalmente, esto se desdibuja bastante, ya que los problemas son como la imagen de un iceberg: debajo de la problemática, hay una serie de problemas fundamentales y estructurales, desde los que hay que empezar a trabajar, porque no sirve de nada trabajar solo la capa superficial.

Por último, con respecto a la colaboración con el sector privado y la sociedad civil: se realiza de varias maneras. Por ejemplo, la Red de Innovadores Públicos es abierta; si bien 70% son servidores públicos, existe 30% que son personas del ecosistema de

startup, dirigentes vecinales, gremios y académicos. Ellos participan aprendiendo cosas y ofreciendo contenidos. Igualmente, existe colaboración otras instituciones del Estado, como el caso del programa “Desafíos Públicos”, que metodológicamente fue construido con el apoyo del Ministerio de Ciencias de Chile y realiza un concurso anual. En el caso de las metodologías como “Ágil”, se han presentado colaboraciones público-privadas y, a partir del Índice de Innovación Pública, se hacen mentorías con personas del sector privado en aquellas instituciones que quieren mejorar sus capacidades.



ACERCA DEL DIPLOMADO

El Diplomado de Gobernabilidad e Innovación Pública para Líderes y Lideresas de América Latina y el Caribe tiene como objetivo fortalecer las capacidades y habilidades de funcionarios de América Latina y el Caribe que trabajan en la administración pública, en el sector privado, en la sociedad civil, en innovación y gestión pública, con especial foco en temas estratégicos para la región tales como: la reactivación productiva, sostenible e inclusiva, la transformación digital, género e inclusión, biodiversidad y cambio climático, innovación, economía circular y sustentable, e incorporación de los ODS 2030 en las prácticas públicas y privadas. En tal sentido, se busca impulsar un liderazgo transformador que permita enfrentar los desafíos actuales y futuros de la región.

El Diplomado cuenta con más de mil quinientos estudiantes activos participando a través de dieciséis universidades en toda América Latina y el Caribe, en tres idiomas en simultáneo.

La formación de ciento ochenta horas cuenta con doce lecciones asincrónicas dictadas por expertos internacionales y funcionarios de CAF, así como diez lecciones virtuales sincrónicas y/o presenciales dictadas por cada universidad aliada. Cuenta, además, con un taller virtual sobre la metodología *Design Thinking*, diversos trabajos grupales para desarrollar proyectos, y doce charlas magistrales virtuales.



**Publicación de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación
CAF -banco de desarrollo de América Latina.**

Directora de Desarrollo Institucional y Capacitación (e)
Nathalie Gerbasi

Esta publicación es un resumen de la clase magistral dictada por Román Yosif, en fecha 2 de agosto de 2022, en el marco del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública para Líderes y Lideresas de América Latina y el Caribe de CAF y dictado junto a las siguientes 16 universidades de la región: Universidad Católica de Córdoba (Argentina), *The University of West Indies* (Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago), Universidad Privada del Valle (Bolivia), Fundación Getulio Vargas (Brasil), Universidad Central de Chile, Universidad Externado de Colombia, FLACSO Costa Rica, Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL (Ecuador), Instituto Especializado de Educación Superior para la Formación Diplomática IEESFORD (El Salvador), Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE (México), *ADEN School of Government* (Panamá), Universidad Columbia del Paraguay, Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP, Instituto Tecnológico de Santo Domingo INTEC (República Dominicana), Universidad de Montevideo (Uruguay), y Universidad Católica Andrés Bello UCAB (Venezuela).

Redacción de la publicación:
Carlos Carrasco Muro

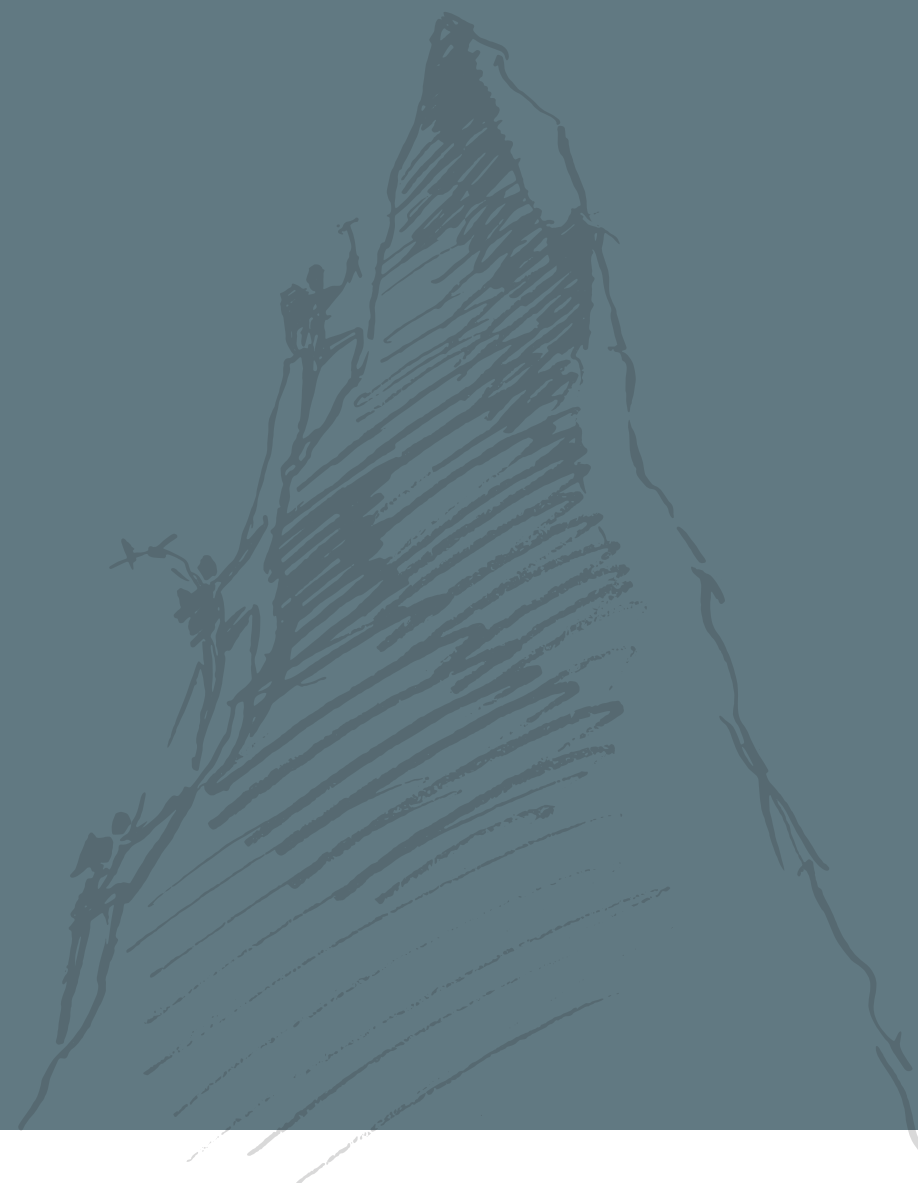
Documento supervisado por
Pablo Rolando
Ejecutivo Principal de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación
y coordinador del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública

Nota revisada por:
Nathalie Gerbasi, Pablo Rolando y Adriana Arreaza

Publicación coordinada por:
Dirección de Comunicación Estratégica y Relaciones Externas de CAF

© 2022 Corporación Andina de Fomento

Las ideas y planteamientos contenidos en esta nota son de exclusiva responsabilidad del expositor de la charla magistral y no reflejan una posición oficial de CAF.



UNIVERSIDADES ALIADAS





www.caf.com

@AgendaCAF

cursosvirtuales@caf.com