



Roman

Yosif

Director ejecutivo del Laboratorio de Gobierno /
Executive director of Laboratorio de Gobierno

EL ESTADO INNOVADOR COMO IMPERATIVO ÉTICO

The innovative State as an ethical imperative

ENTREVISTA_INTERVIEW: DANIELA FARIÁS

FOTOGRAFÍAS Y GRÁFICAS_GRAPHICS AND PHOTOS: LABORATORIO DE GOBIERNO

EN 2015, EL INGENIERO FUE PROTAGONISTA EN LA CREACIÓN DEL LABORATORIO DE GOBIERNO. EN 2018, LA ENTIDAD SE CONVIRTIÓ EN UNA POLÍTICA DE ESTADO Y HOY ES UN REFERENTE PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS SIMILARES EN OTRAS NACIONES. EL LABORATORIO DE GOBIERNO ACABA DE PRESENTAR EL PRIMER ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA, UNA HERRAMIENTA DE EXPORTACIÓN PARA ORIENTAR A LOS ORGANISMOS ESTATALES EN LA TOMA DE DECISIONES BASADA EN LA EVIDENCIA CON EL FIN DE AUMENTAR SUS CAPACIDADES PARA INNOVAR.

IN 2015, THE ENGINEER WAS THE PROTAGONIST IN THE CREATION OF LABORATORIO DE GOBIERNO (GOVERNMENT LABORATORY). IN 2018, THE ENTITY BECAME A STATE POLICY, AND TODAY IS A BENCHMARK FOR THE CREATION OF SIMILAR AGENCIES IN OTHER NATIONS. LABORATORIO DE GOBIERNO HAS JUST INTRODUCED THE FIRST PUBLIC INNOVATION INDEX, AN EXPORT TOOL TO GUIDE STATE AGENCIES IN EVIDENCE-BASED DECISION-MAKING TO INCREASE THEIR INNOVATE ABILITIES.

El ingeniero comercial de 33 años Roman Yosif tiene una trayectoria de más de una década dedicada a la innovación, con especial énfasis en el Sector Público. Según confiesa, siempre lo han motivado los desafíos complejos que requieren trabajo colaborativo e interdisciplinario. Así, en 2015 participó en la creación del Laboratorio de Gobierno, ocupando primero el cargo de subdirector de Proyectos y Ecosistema y, posteriormente, el de director ejecutivo.

En 2018 se tomó la decisión estratégica de posicionar a esta organización en el centro del Gobierno, transformando estructuralmente su modelo de negocios y de servicios. “Esto implicó incorporar un método ágil para cada proceso de innovación pública y generar un plan de descentralización de las prácticas de innovación, llegando a miles de funcionarios públicos. Estos cambios potenciaron el alcance y la relevancia del Laboratorio, que fue involucrándose en proyectos prioritarios de la agenda del gobierno, lo que nos consolidó como una política de Estado”, explica Roman Yosif.

Es así como se creó el servicio de consultoría Ágil, se abrió la Red de Innovadores Públicos a los actores de la sociedad civil, se lanzaron las primeras guías “Permitido Innovar” y se incorporó esta entidad a la Agenda de Modernización del Estado. Entre las iniciativas desarrolladas durante la pandemia, destacaron el WhatsApp Mujer, del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, para víctimas de violencia intrafamiliar; el primer Reporte al Contribuyente del SII y la automatización del proceso de afiliación de recién nacidos a Fonasa.

En 2018, el Laboratorio recibió el premio “Public Service Team of the Year”, que entrega Apolitical, y en 2020 Roman fue elegido como uno de los 100 jóvenes líderes por Revista Sábado de El Mercurio y el Departamento de Liderazgo de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez. “Hoy,

el Laboratorio de Gobierno se instala en la Segpres con un rol relevante y estratégico, lo cual consolida la importancia de la innovación pública como política estatal”, explicó a Revista Sábado tras recibir esta distinción.

Roman es, además, integrante del Círculo de Innovación de Icare, *fellow* de la Red de Estrategia en Gestión Pública del Salzburg Global Seminar, experto en Premios Avonni y *fellow* del programa de Data Analytics del MIT. “En mi experiencia profesional he liderado desde startups digitales hasta proyectos culturales. Hoy, como director ejecutivo del Laboratorio de Gobierno, tengo el privilegio de hacerlo en el diseño, implementación y gestión de transformaciones relevantes del Estado de Chile”, afirma.

HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE SERVICIO PÚBLICO

Desde 2021, ya instalados en el Ministerio Secretaría General de la Presidencia y participando activamente en el Comité Ejecutivo de Modernización del Estado, el organismo tiene el desafío de incidir en reformas relevantes y seguir ampliando su impacto en la transformación cultural de las entidades del sector público. El objetivo es convertirse en un *Head of Design* dentro del gobierno, para orientar el diseño e implementación de los cambios, desde la mirada del usuario.

“En Chile y en el mundo vivimos tiempos complejos. Esa complejidad se viene incubando en la última década gracias a una tormenta perfecta: el desgaste de las instituciones del Estado, cambios culturales acelerados y la irrupción de una ciudadanía digital empoderada que obliga a repensar las maneras de generar valor público”, explica Yosif. Y asegura que, desde el Laboratorio de Gobierno, han observado un nuevo paradigma que rompe con las lógicas tradicionales del Sector Público: piramidal, en silos y estático. “Ese nuevo modelo es

The 33-year-old commercial engineer Roman Yosif has more than a decade of experience dedicated to innovation, with a special emphasis on the public sector. As he confesses, he has always been motivated by complex challenges that require collaborative and interdisciplinary work. Thus, in 2015 he participated in the creation of Laboratorio de Gobierno, occupying first the position of deputy director of Projects and Ecosystem and, later, that of executive director.

In 2018, as a strategic decision, this organization was positioned at the center of the government, structurally transforming its business and service model. “This involved incorporating an agile method for each public innovation process and generating a plan for the decentralization of innovation practices, reaching thousands of public officials. These changes enhanced the scope and relevance of the Laboratory, which was involved in priority projects on the government’s agenda, which consolidated us as a state policy”, explains Roman Yosif.

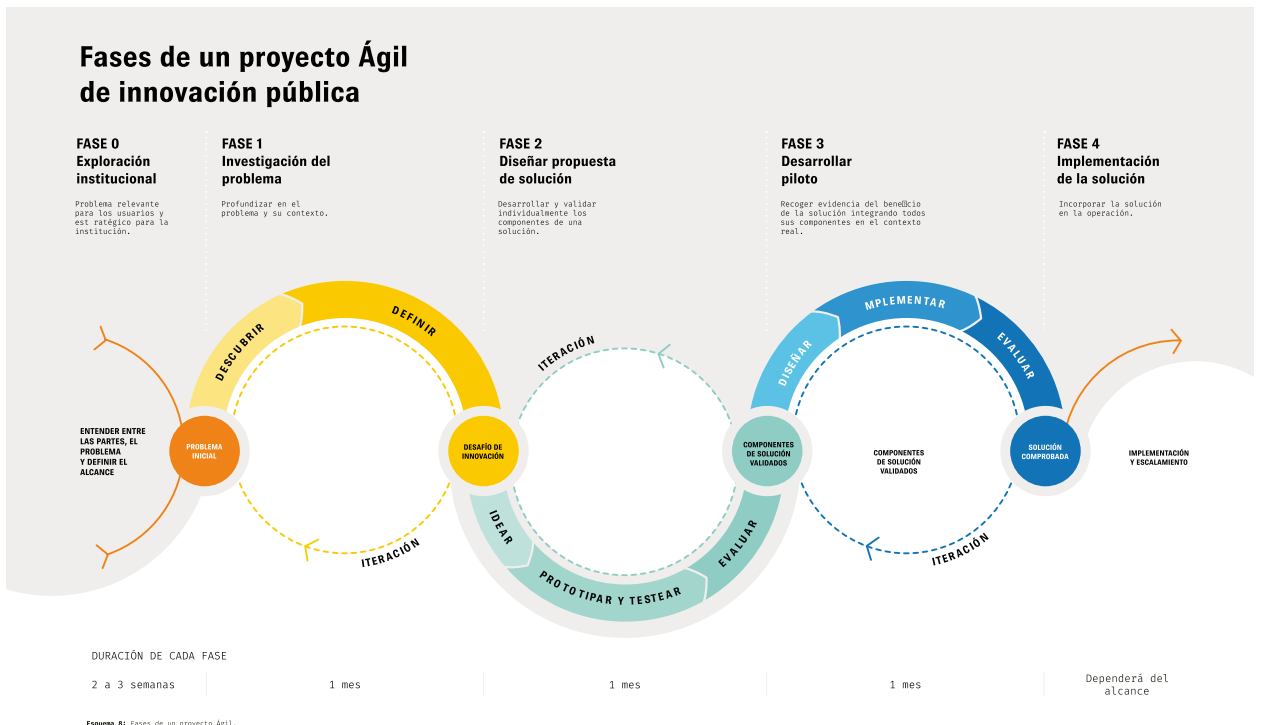
This is how the Agile consulting service was created, the Public Innovators Network was opened to civil society actors, the first “Allowed to Innovate” guides were launched, and this entity was incorporated into the State Modernization Agenda. Among the initiatives developed during the pandemic were the WhatsApp Mujer, of the Ministry of Women and Gender Equity, for victims of domestic violence; the first Report for the Taxpayer of the SII and the automation of the process of affiliation of newborns to Fonasa.

In 2018, the Laboratory received the “Public Service Team of the Year” award, given by Apolitical, and in 2020 Roman was chosen as one of the 100 young leaders by El Mercurio’s Sábado Magazine and the Leadership Department of the Business School of Universidad Adolfo Ibáñez. “Today, Laboratorio de Gobierno is installed in the Ministry of the Presidency with a relevant and strategic role, which consolidates the importance of public innovation as a state policy”, he explained to Sábado Magazine after receiving this distinction.

Roman is also a member of the Icare Innovation Circle, a fellow in the Public Management Strategy Network at the Salzburg Global Seminar, an expert in Avonni Awards and a fellow in MIT’s Data Analytics program. “In my professional experience I have led from digital startups to cultural projects. Today, as executive director of Laboratorio de Gobierno, I have the privilege of doing so in the design, implementation and management of relevant transformations of the State of Chile,” he says.



La Consultoría Ágil del Laboratorio de Gobierno ha publicado su metodología de trabajo y sus experiencias en el servicio público en los tomos 1 y 2 de Otro Ángulo.



Fases de un proyecto Ágil de innovación pública
 Fuente: Otro Ángulo: ¿Cómo lograr impacto en un proyecto de innovación pública? La experiencia de Agil. Laboratorio de Gobierno (2021), Gobierno de Chile.

la innovación pública, la que nos permite una nueva manera de diseñar, implementar y gestionar políticas y servicios. A su vez, todo se debe centrar en las personas, es decir, en quien interactúa con los organismos estatales”.

Según cuenta el ingeniero, Chile ha sido privilegiado durante los últimos años al impulsar un proceso de transformación del Estado mirando a los ciudadanos, con iniciativas muy concretas como el nacimiento de la Red de Protección Social, el nuevo modelo de atención de Fonasa, la generación de nuevos programas como InnovaFosis, la implementación de políticas desafiantes como el Subsidio al Empleo o servicios como el WhatsApp Mujer. “Si hay algo que tienen en común estos proyectos de alcance nacional, es que han sido co-creados, pensando en su pertinencia para las personas que los usan y cómo esa relación se torna cercana, amigable y ágil”, afirma.

Este proceso, inspirado en lo que Yosif denomina la “revolución del usuario”, ha logrado un impacto medible, que proviene de un lenguaje y trabajo común entre autoridades políticas y equipos técnicos de funcionarios públicos. Esa relación permite que cada iniciativa de cambio –sea dentro de la organización, de la operación misma, del diseño de un servicio o de la definición de la estrategia de una política pública–, enfoque a todos los participantes en un mismo propósito: generar transformaciones que mejoren la calidad de vida del ciudadano y su entorno.

“Estamos frente a una oportunidad enorme de instalar y masificar este nuevo modelo como ‘la’ manera de hacer gestión pública. Esto nos permitirá avanzar al ritmo que la sociedad espera, entendiendo que debe funcionar igual o

mejor que el sector privado. Tenemos el imperativo ético de convertirnos en un Estado moderno e innovador. Es tarea de todos los que trabajamos en el Sector Público comprometernos para que eso sea una realidad tangible. El ciudadano es la clave para destrabar los grandes cambios y reformas que sabemos son necesarios para lograr ese objetivo”, explica.

Para lo anterior, Roman Yosif destaca que es necesario lograr un entendimiento profundo del vínculo del usuario con el Estado y de los datos que respaldan esa realidad, para luego poder mejorarla. “Es urgente sumar todas las visiones posibles, y el diseño tiene un rol protagónico en ello”.

UN REFERENTE MUNDIAL ENFRENTANDO GRANDES DESAFÍOS

El pasado mes de abril, el Gobierno de Chile, a través del Laboratorio de Gobierno, junto al Banco Interamericano de Desarrollo, trabajaron en la construcción del primer Índice de Innovación Pública. Esta herramienta, que es pionera en el mundo y un potencial producto de exportación, permitirá medir las capacidades de los servicios públicos para innovar y transformarse en beneficio de las personas. Además, persigue que el Estado se adapte a necesidades y expectativas cambiantes, y lo hace orientando a las autoridades en la toma de decisiones basada en evidencia.

“Después de 18 meses de trabajo, esperamos que esto sea un insumo que permita a las instituciones públicas guiar la definición de estrategias para instalar más y mejores capacidades para innovar dentro de estos servicios, y que esto contribuya a acelerar la transformación para ser más ágiles”, afirma.

TOWARDS A NEW PARADIGM OF PUBLIC SERVICE

Since 2021, already installed in the Ministry General Secretariat of the Presidency and actively participating in the Executive Committee for the Modernization of the State, the agency has the challenge of influencing relevant reforms and continue to expand its impact on the cultural transformation of public sector entities. The goal is to become a “Head of Design” within the government, to guide the design and implementation of changes, from the user’s perspective.

“In Chile and in the world, we live in complex times. This complexity has been incubating in the last decade thanks to a perfect storm: the erosion of state institutions, accelerated cultural changes and the emergence of an empowered digital citizenship that forces us to rethink the ways to generate public value,” explains Yosif. And he assures that, from Laboratorio de Gobierno, they have observed a new paradigm that breaks with the traditional logics of the public sector: pyramidal, in silos and static. “That new model is public innovation, which enables us to design in a new way, implement and manage policies and services. In turn, everything must be focused on the people, that is, on those who interact with state agencies.”

According to the engineer, Chile has been privileged in recent years by promoting a process of State transformation looking at its citizens, with very concrete initiatives such as the birth of the Social Protection Network, the new care model of Fonasa,

the generation of new programs such as InnovaFosis, the implementation of challenging policies such as the Employment Subsidy or services such as WhatsApp Mujer. “If there is one thing that these national projects have in common, it is that they have been co-created, thinking about their relevance to the people who use them and how that relationship becomes close, friendly and agile,” he explains.

This process, inspired by what Yosif calls the “user revolution”, has achieved a measurable impact, which comes from a common language and work between political authorities and technical teams of public officials. This relationship enables each initiative for change—whether within the organization, the operation itself, the design of a service or the definition of the strategy of a public policy—to focus all participants on the same purpose: to generate transformations that improve the quality of life of the citizen and his environment.

“We are facing a huge opportunity to install and massify this new model as ‘the’ way of doing public management. This will allow us to move forward at the pace that society expects, understanding that it must function as well or better than the private sector. We have the ethical imperative to become a modern and innovative state. It is the task of all of us who work in the public sector to commit ourselves to make it a tangible reality. The citizen is the key to unlock the great changes and reforms that we know are necessary to achieve that goal,” he explains.



Es necesario lograr un entendimiento profundo del vínculo del usuario con el Estado y de los datos que respaldan esa realidad, para luego poder mejorarla.

Mezclando la agilidad y la experimentación, ha sido posible implementar soluciones que abordan problemáticas de alto impacto ciudadano.



34

35



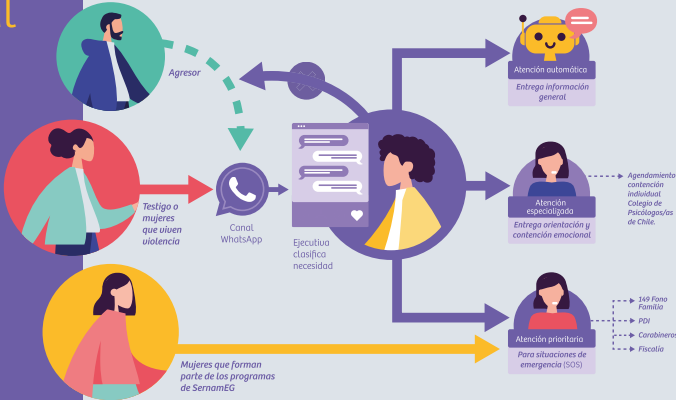
127

Nuevo canal WhatsApp Mujer

Dado el aumento mundial y en Chile de la violencia contra las mujeres que ha generado el encierro, es urgente poner a disposición nuevos canales de atención que entreguen información, contención y derivación a quienes viven situaciones de violencia o son testigos de ella.

- ✓ Silencioso
- ✓ Flexible
- ✓ Disponible 24/7
- ✓ Confidencial

Esta iniciativa es posible gracias a la colaboración público-privada.



#WhatsAppMujer 📞 +569 9700 7000



WhatsApp Mujer: Canal silencioso para orientar a mujeres que sufren violencia doméstica en confinamiento.

Elaborado por Laboratorio de Gobierno en conjunto con el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género y el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEG).



Uno de los principales hallazgos de la primera medición es el insuficiente nivel de desarrollo de las capacidades que tienen las instituciones para transformarse con la finalidad de entregar un mejor servicio a las personas. Las 37 entidades medidas en 2020 reportan, en promedio, una capacidad de 29,1 puntos de un máximo de 100. Existen, además, grandes diferencias entre los medios: mientras algunas sobrepasan los 55 puntos y se convierten en referentes, muchos otros organismos se sitúan por debajo de los 25 puntos.

Roman Yosif explica que las mayores dificultades para transformar el Estado estarían en la carencia de procesos que permitan entender muy bien la complejidad que enfrentan, experimentar antes de implementar y, sobre todo, evaluar los cambios. Al respecto, cuenta que, si bien más del 60% de las iniciativas de innovación levantadas en 2020 con datos de 2019 fueron implementadas, la mayoría no fue testeada con los usuarios. Por ende, hoy el riesgo es financiar nuevos servicios sin tener evidencia de que se trata de soluciones pertinentes y efectivas.

Otras brechas relevantes estarían en la capacidad de generar coordinación público-pública para evitar burocracia a la ciudadanía y consolidar gobernanzas internas que aceleren la innovación en cada institución.

Therefore, to be successful, Roman Yosif emphasizes that it is necessary to acquire a deep understanding of the user's link with the State and the data that supports this reality, in order to then be able to improve it. "It is urgent to add all possible visions, and design has a leading role in this."

A WORLD LEADER FACING GREAT CHALLENGES

Last April, the Government of Chile, through Laboratorio de Gobierno, together with the Inter-American Development Bank, worked on the construction of the First Public Innovation Index. This tool, which is pioneer in the world and a potential export product, will allow to measure the capacities of public services to innovate and transform for the benefit of people. In addition, it seeks to ensure that the State adapts to changing needs and expectations, and does so by guiding the authorities in evidence-based decision-making.

"After 18 months of work, we hope that this will be an input that will enable public institutions to guide the definition of strategies to install more and better capacities to innovate within these services, and that this will contribute to accelerate the transformation to be more agile," he says.

One of the main findings of the first measurement is the insufficient development of self-transformation capacities of administrations in order to deliver a better service to people. The 37 entities measured in 2020 report, on average, a capacity of 29.1 points out of a maximum of 100. There are also great differences between institutions: while some exceed 55 points and become benchmarks, many others are below 25 points.

"Si bien tenemos un buen avance en los recursos digitales, falta capacidad de buen diseño e implementación de servicios a la hora de hacer transformación digital", establece.

Una gran conclusión derivada de la aplicación de esta herramienta es que la innovación ocurrirá en la medida en que se tengan equipos realmente heterogéneos, con múltiples miradas técnicas, con metodologías complementarias, con historias de vida y culturas distintas, con paridad y diversidad de género, y con cosmovisiones de todo tipo.

"Esa es una gran lección de estos años en nuestro equipo del Laboratorio. En la medida que potenciemos genuinamente liderazgos muy diversos, llegaremos a resultados más potentes y realmente de utilidad para los ciudadanos, de manera de tener un Estado ágil, amigable e innovador para las personas", destaca. **📍**

Roman Yosif explains that the greatest difficulties to transform the state are the lack of processes that allow us to understand very well the complexity they face, experiment before implementing and, above all, evaluate the changes. In this regard, he explains that, although more than 60% of the innovation initiatives raised in 2020 with data from 2019 were implemented, most were not tested with users. Therefore, the risk today is to finance new services without having evidence that these are relevant and effective solutions.

Other relevant gaps would be in the ability to generate public-public coordination to avoid bureaucracy for citizens, and also in consolidating internal governance that accelerates innovation in each institution.

"While we have a good advance in digital resources, we lack the capacity for good design and implementation of services when it comes to making digital transformation," he says.

A great conclusion derived from the application of this tool is that innovation will occur to the extent that you have truly heterogeneous teams, with multiple technical perspectives, with complementary methodologies, with different life histories and cultures, with gender parity and diversity, and with worldviews of all kinds.

"That's a great lesson of these years in our LabGob team. To the extent that we genuinely promote very diverse leadership, we will reach more powerful and really useful results for citizens, to create an agile, friendly and innovative State for people," he points out. **📍**