

Congreso Internacional “Gobernanza inteligente y administración inclusiva”

Buenos Aires, 23 y 24 de noviembre de 2017

Disertación: “**Alianzas para la innovación**”

Eje temático: Cibercrimen

Autor: Cistoldi, Pablo Adrián

Teléfono: 54-9-223-6-003195

Correo electrónico: pcistoldi@mpba.gov.ar

Palabras clave:

Ministerio Público - Demandas sociales - Servicio – Innovación - Alianzas

Síntesis:

La cambiante realidad social desafía a las instituciones públicas, entre ellas, al Ministerio Público Fiscal. Ello exige impulsar innovaciones y alianzas, teniendo siempre como foco la misión, la visión y los objetivos institucionales. No toda innovación ni toda alianza mejoran el servicio. Se requiere un profundo autodiagnóstico, una acertada elección de los aliados, una planificación consensuada y una cuidadosa gestión del cambio. También son claves los modos de liderazgo y la cultura organizacional.

Breve C.V. del autor:

Abogado (UBA). Especialista en Derecho Penal (Universidad Nacional de Mar del Plata).

Investigador del *Laboratorio de Investigación y Desarrollo de Tecnología en Informática Forense* (InFo-Lab), integrado por la Universidad FASTA, el Ministerio Público de la Provincia de Buenos Aires y la Municipalidad de General Pueyrredon.

Agente Fiscal - Ministerio Público de la Provincia de Buenos Aires.



ALIANZAS PARA LA INNOVACIÓN

Pablo Adrián Cistoldi

1. Innovar y co-laborar

Innovación y Alianzas para afrontar los Desafíos Sociales. La evolución social conlleva nuevas problemáticas y demandas crecientes que desafían a las instituciones públicas. El Ministerio Público Fiscal (MPF), como parte del sistema de justicia, no es ajeno esta realidad. Frente a ella, hay algunas certezas: 1) mejorar la cantidad y calidad de lo que se viene haciendo (hacer más y mejor de “lo mismo”) es necesario, pero no suficiente y 2) las solas capacidades del MPF no alcanzan para afrontar estos desafíos. Es requiere apostar fuertemente a la *innovación* y establecer *alianzas* sostenibles con otros actores.

Alianzas para la innovación. Un modo particular de alianzas lo constituyen las *alianzas para la innovación*. En ellas se conjugan las dos líneas de acción mencionadas. El Laboratorio de Investigación y Desarrollo de Tecnología en Informática Forense (InFo-Lab), fruto de una iniciativa conjunta de la Universidad FASTA, el Ministerio Público de la Provincia de Buenos Aires y la Municipalidad de General Pueyrredon, es un ejemplo de esta clase de alianzas.

Paseo de compras. Existe un modelo de adquisición de innovaciones y de convenios de cooperación, centrado exclusivamente en la oferta. Funciona de modo similar al de algunas visitas a un *paseo de compras*. Sin un objetivo claro, el consumidor deambula por un amplio espacio cargado de ofertas seductoras, y se detiene en aquellas que le atrapan la atención. En muchas ocasiones, la persona compradora disfruta más del paseo y de los posteriores comentarios entre sus amistades que del uso del producto adquirido.

Adoptar esta clase de innovaciones y alianzas requiere tener excedentes de tiempo y dinero para gastar. Difícilmente estas condiciones se den, o deban darse, en nuestros entes públicos, pues la utilidad social que el producto o servicio brinda al ocasional es algo marginal.

¿Improvisar las innovaciones y alianzas? La innovación y las alianzas no se gestan de la nada. Para dar fruto, exigen una minuciosa y esforzada preparación, y un constante sostenimiento. Frente a los nuevos y crecientes desafíos, existen entonces tres alternativas: a) seguir haciendo lo mismo de siempre; b) improvisar alianzas e innovaciones y c) trabajar intensamente en la promoción, sostén y aprovechamiento de la innovación y de las alianzas. Sin estrategia ni gestión, el dispendio de fondos y esfuerzos será inútil y altamente frustrante.

Planificación y Gestión de Alianzas Innovadoras. ¿Cómo planificar y gestionar provechosamente las *alianzas para la innovación*? La búsqueda de recetas mágicas puede ser un camino engañoso. Por tal razón, me limito a sugerir algunos criterios de acción.

2. El corazón del cambio

Organización alineada con su misión, visión y objetivos. La pregunta más importante es ésta: ¿para qué aliarnos e innovar? La institución que busca promover alianzas debe estar internamente *alineada* en torno de su *misión*, su *visión* y sus *objetivos*.

La misión refleja la razón de ser de la entidad y está necesariamente asociada a un conjunto de servicios. Arraigar la conciencia de misión *fideliza a la organización*, la liga a un conjunto específico de necesidades sociales, dando *sentido* a sus acciones. Por ejemplo, la misión del MPF consiste en abordar y gestionar casos y problemáticas penales, procurando satisfacer los intereses sociales legítimos en juego y contemplando los intereses de las víctimas.

La visión y los objetivos iluminan y organizan la actuación de la entidad, en pos del cumplimiento de la misión. Dentro de la visión, debería ocupar un lugar relevante la promoción de una cultura organizacional innovadora y co-laborativa. A su vez, los objetivos tangibles deberían incluir, con mayor concreción, innovaciones y alianzas concretas.

En ocasiones, ciertas iniciativas de cambio pueden ser palancas útiles para precisar y afianzar el sentido de misión, la visión y los objetivos institucionales. Si una alianza para la innovación está alineada a ellos, pondrá en crisis a ciertos sectores y procesos de trabajo. En tal escenario, una voluntad de cambio débil permitirá que la iniciativa termine siendo absorbida por los viejos patrones de actuación, o que su aprovechamiento sea marginal y efímero. Pero si existe un compromiso firme, el desafío asumido tiene el valor agregado de ser una excelente *oportunidad para la transformación* de la institución.

3. Conciencia y aceptación de lo que no sabemos y/o no podemos hacer

Autodiagnóstico. Procuramos innovar cuando ignoramos qué o cómo brindar un servicio. Buscamos aliados cuando sabemos que solos no podemos satisfacer determinadas necesidades sociales que forman parte del objeto de nuestra misión. ¿Cuáles son los aspectos críticos de nuestros servicios que requieren una mejora sustancial? ¿En cuáles áreas y/o procesos de trabajo se debe innovar? ¿Cuáles capacidades institucionales faltantes exceden las posibilidades internas de mejora y requieren concretar alianzas con otros actores? Para saber cómo avanzar, necesitamos practicar este autodiagnóstico.

Capacidad interna de cambio. Es necesario, además, *conocer la capacidad para implantar alianzas innovadoras* que posee la organización en general y en sus estructuras específicas. Las alianzas para la innovación son disruptivas, generan variados niveles de *resistencia*. En ciertos casos, la resistencia revela errores importantes en el proyecto de cambio. En otros, muestra problemas organizacionales preexistentes. Y casi siempre, refleja nuestro costado

humano: temores, inseguridades, recelos, etc. Ensayar nuevas prácticas y co-laborar con otros actores provoca sensaciones de pérdida de control a lo largo y a lo ancho de la entidad. Las tradiciones y ritos burocráticos de cada sector brindan cierto nivel de seguridad frente a estos escenarios vistos como amenazantes. La perspectiva segmentada que prevalece en cada nivel jerárquico, en cada dependencia y región, tiende a solidificar los tabiques internos, estancando la información, la creatividad y las sinergias. Conocer nuestro punto de partida institucional permite establecer metas y plazos realistas y trabajar en la remoción de obstáculos.

4. Elegirnos y conocernos

Elección de los aliados. Luego de detectar las necesidades o falencias del servicio que no pueden cubrirse con recursos internos, debe explorarse el entorno para elegir acertadamente a las entidades más confiables y capaces de ayudarnos a saldar esas carencias.

Conocimiento recíproco. ¿Qué podemos ofrecer a la otra institución para que nos escoja como aliados? ¿De qué forma conviene dividir y articular las tareas? ¿Cómo sostener la alianza para que perdure el tiempo necesario? Para poder responder a estos interrogantes, ambas partes deben cumplir con los requerimientos ya planteados (alineamiento, autodiagnóstico, elección de los aliados). Además, han de compartir esta información. Todo ello les permitirá desplegar alianzas más productivas y sostenibles.

5. Planificar y trabajar juntos

Planificación interinstitucional. Al intercambio de información le han de seguir los *procesos colaborativos de deliberación y planificación*. Se requiere consensuar un conjunto de acciones mancomunadas que puedan satisfacer los propósitos buscados por cada actor.

Las alianzas podrán entablarse por un determinado período de tiempo, o establecerse con carácter permanente. En ambos casos, su evolución podrá dar lugar a reajustes.

Alianzas superficiales o inmaduras. Una *alianza superficial*, consistente en el mero intercambio de productos o servicios, será casi invariablemente absorbida y/o neutralizada por la vieja cultura institucional. La difusión pública de iniciativas aún inmaduras puede ser útil para fines coyunturales (brindar una imagen de cambio y/o compromiso social, posicionar favorablemente a un directivo ante la cambiante opinión pública, etc.). Pero esos propósitos pueden satisfacerse con otras estrategias comunicacionales más transparentes, menos onerosas y no tan contraproducentes para la moral de trabajo.

Reparto eficiente de tareas y compensación equitativa de costos. La planificación y la gestión comunes han de estar asentadas sobre la base de un *reparto eficiente y equitativo de*

cargas y tareas. Conviene asignar cada tarea a la parte que la lleva a cabo del mejor modo (cantidad, calidad, costos). Pero para que la alianza sea sostenible, deben compensarse adecuadamente los costos que esta redistribución provoca.

Gestión autónoma e integrada. Como en todo proyecto, habrá objetivos, compromisos, etapas, plazos, indicadores, productos, mecanismos de monitoreo, etc. La gestión de estos procesos debe preservar, a la vez, los espacios de autonomía de cada entidad y la siempre necesaria colaboración interinstitucional.

Parece conveniente planificar periódicamente los avances esperados y las tareas a realizar (por ejemplo, en forma anual), y pautar reuniones o talleres de trabajo (por ejemplo, trimestrales) para evaluar la marcha de los proyectos. También es útil elaborar una bitácora y establecer un mecanismo de comunicación frecuente entre los distintos actores clave.

Cultivar la comunicación eficaz y la confianza. Sin una comunicación clara y oportuna, es imposible desarrollar un trabajo mancomunado. Por otra parte, es necesario valorar los conocimientos y capacidades que nos aportan los integrantes de la organización aliada, y la entidad misma en su conjunto.

Primero lo primero. En un organismo público, constantemente suelen aparecer urgencias que desvían la atención de los objetivos estratégicos. Un caso resonante que “exige” sin demora la aplicación de una tecnología aún inmadura, una jornada protocolar en la cual “debemos” mostrar alguna innovación impactante, la carga de trabajo cotidiana que nos “impide” dedicar tiempo a los procesos de mejora... Para superar esos distractores y mantener el rumbo, se necesita una vigilancia constante y un brazo firme.

Terminar lo que se empieza. El caos está siempre presente en las organizaciones. La innovación y las alianzas generan algún grado de desorden temporario. Sin embargo, se debe buscar un equilibrio óptimo entre el caos y los procesos planificados. Recordemos que un proyecto innovador no culmina hasta que no se refleja en la calidad de vida de los ciudadanos. Una guía para llegar a buen puerto consiste en terminar lo que se empieza, sin iniciar nuevas cosas. De lo contrario, habrá muchos proyectos comenzados y ninguno terminado (el que culmine, quedará desfasado por sus demoras). Si vemos que el proyecto es inútil o inviable, debemos abandonarlo cuanto antes. La labor de la cocina de un restaurant es una buena metáfora: debe respetarse el número límite de platos que pueden elaborarse simultáneamente.

6. Preparar y acompañar activamente el proceso de cambio

Dentro de la organización, se deben promover activamente las condiciones necesarias para el cambio. Una vez iniciado éste, se lo ha de seguir impulsando con un liderazgo vigoroso y

un constante acompañamiento.

Organizar los procesos internos. Para iniciar, desarrollar e implementar productos y servicios innovadores, se requiere adaptar los procesos internos, articular la cooperación entre distintas dependencias, formar equipos *ad-hoc*, organizar procesos de trabajo específicos, capacitar, evaluar, promover mejoras en el producto o servicio, etc. En definitiva, *gestionar la innovación*. Se deben poder resolver sin demora los problemas que aparezcan durante la marcha del proyecto. Para ello, ha de haber un responsable con capacidad de decidir y de articular ágilmente la actuación de las distintas dependencias y sectores de la organización.

El corazón de las alianzas para la innovación. Una organización “con corazón” está enfocada en el servicio y tiene sus oídos abiertos a las necesidades sociales, detecta más fácilmente los aspectos a mejorar y está más abierta a la cooperación y al cambio. El excesivo énfasis en lo racional e instrumental, al dejar de lado a la gente de adentro, asfixia la innovación y la cooperación. Ello impacta negativamente en la calidad del servicio.

Estilos de liderazgo. Las alianzas para la innovación se apoyan en liderazgos que siembran sentido de misión y contagian actitud de servicio, muestran receptividad y facilitan el diálogo franco, la confianza y la cooperación. En este clima, la diversidad y las diferencias se viven como un valor enriquecedor.

Cultura organizacional y planeamiento estratégico. Buena parte de la innovación y de las prácticas de cooperación interinstitucional se despliega desde estamentos inferiores e intermedios, sin cabal conocimiento de las autoridades jerárquicas. Promover una *cultura organizacional innovadora y cooperativa* suele dar frutos inesperados, de modo descentralizado y espontáneo. La frustración y la insatisfacción -presentes en toda persona- no se ven como problema, sino como combustible de nuevas mejoras. Una cultura semejante es propicia para gestar *alianzas innovadoras estratégicas*, aptas para movilizar cambios en mayor escala en los aspectos más críticos de los servicios que la institución debe brindar. Cultura organizacional y planeamiento estratégico deben ir de la mano.

7. Más allá de las alianzas

Redes de cooperación para la innovación. Una organización con corazón no sólo innova y se alía, sino que, teniendo en miras un mejor servicio a los conciudadanos, promueve la formación de redes de cooperación, y se inserta en ellas. La capacidad de trabajo en red es fruto de la madurez que recrea y rejuvenece a las entidades públicas. Para llegar a ella, parece necesario transitar el camino de la innovación y las alianzas. Este camino es arduo, sinuoso, por momentos desorientador y frustrante. Señal de que estamos vivos.