

Transformación organizacional y resultados van de la mano

Un reto de 100 días que emprendieron nueve ciudades mexicanas demostró que los sistemas complejos, como el de justicia penal, sí pueden lograr resultados visibles y transformar la cultura en poco tiempo. La clave para los líderes es empoderar a sus equipos interfuncionales para que fijen metas de resultados cada vez más altas y pongan sus propias ideas en acción. Este artículo está en proceso de publicación y fue escrito por Echo Collins-Egan, Alonso González Villalobos y Claudio Avila Tobías del Instituto de Resultados Rápidos y ProJusticia/MSI. Marzo de 2019.

A unos pocos años de haber concluido la implementación de la reforma penal múltiples voces han alertado de la poca efectividad y resultados visibles del sistema. Tienen razón: las estadísticas del INEGI muestran un nulo avance en el porcentaje de solución de carpetas de investigación y en la proporción de delitos que se denuncia.

La buena noticia es que nueve ciudades del país triplicaron su efectividad en un período de 100 días. Con esto beneficiaron a 3,505 víctimas de violencia familiar y de robo con soluciones alternativas que aporta la reforma y con atención temprana legal y psicológica.

Figura 1. Resultados rápidos espectaculares



Más allá de los resultados, los sistemas de estas ciudades cambiaron su forma de operar. Operadores y sociedad civil colaboraron en la atención integral a las víctimas; con empresarios del comercio organizado, completaron investigaciones en los casos de robo; y colonias de ciudadanos alertaron a la policía de posibles eventos de inseguridad que sirvieron de base para modificar los patrones de patrullaje.

Policías participaron en tareas de investigación y tomaron denuncias, yendo más allá de su rol tradicional. Jueces capacitaron policías para aumentar el número de detenciones legales. Redujeron el tiempo de solución al combinar asuntos en una misma audiencia; y Defensores, Fiscales y Jueces prepararon los casos antes de las audiencias para agilizar su ejecución. Finalmente, todos los participantes usaron una misma red digital pública con lo que desformalizaron y agilizaron la comunicación e interacción durante el tiempo que lograron estos resultados y cambios.

Figura 2. Cambios en la forma de operar



A muchas otras ciudades del país les encantaría alcanzar este nivel de resultados y forma de trabajar. Sin embargo, durante la implementación de su nuevo sistema penal se enfocaron exclusivamente a desarrollar procesos, sistemas y habilidades técnicas mediante la capacitación. Esto no ha sido suficiente como lo muestran las estadísticas. Se requiere, como lo demuestra la experiencia de las nueve ciudades, que sus líderes desarrollen la capacidad de sus organizaciones para lograr resultados.

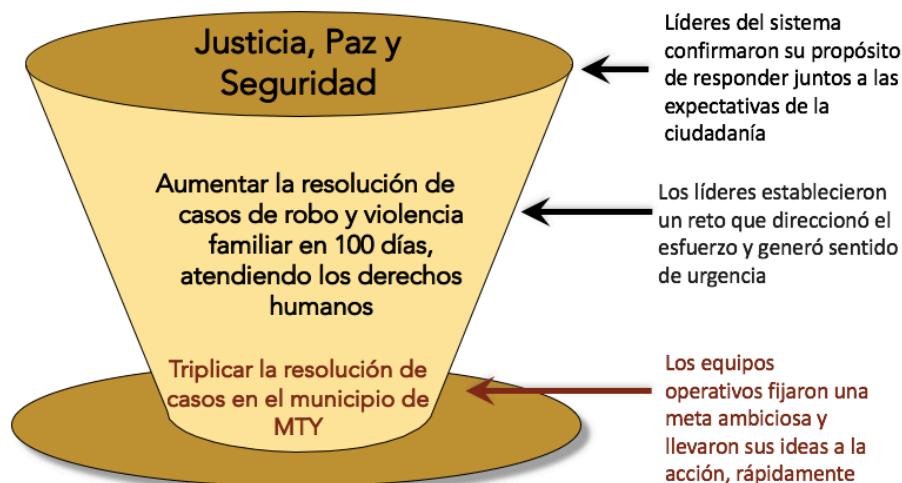
CAPACIDAD PARA LOGRAR RESULTADOS

Para transformar un sistema tan complejo como el de justicia penal, para hacerlo más productivo, innovador y mejor en todos los sentidos, se requiere de liderazgo. Las habilidades técnicas, los procesos y los sistemas no son suficientes. Al final, las personas que ocupan los puestos de liderazgo necesitan asumir y crear el cambio, y contagiar a grupos grandes de colaboradores para que cambien también y generen los resultados. En las nueve ciudades esto fue lo que hicieron los titulares de las instituciones de los sistemas locales (ver figura 3):

- Líderes de gobierno, sociedad civil y empresarios confirmaron su propósito de responder juntos a las expectativas de Justicia, Seguridad y Paz de la ciudadanía;
- Los líderes establecieron un reto que direccionó el trabajo de equipos interinstitucionales y generó la urgencia para generar resultados en el corto plazo;

- Como respuesta, los equipos fijaron una meta ambiciosa de resolución de casos y llevaron sus propias ideas a la acción en forma rápida.

Figura 3. El Reto de 100 días



Confirmar el propósito común

Parece redundante que los titulares se tengan que reunir y confirmar el propósito que guía la actuación de sus instituciones. Sin embargo, la realidad es que cada organización se mide de forma distinta, como carpetas de investigación en curso o capacitaciones o número de judicializaciones, a tal punto que las mediciones tienen poco que ver con las expectativas de justicia, paz y seguridad de la ciudadanía. Cada organización trata de optimizar su parte con alguna o poca colaboración de las demás instituciones.

Entonces, en las nuevas ciudades que buscan mejorar su sistema local, los líderes deberían reunir a todos los participantes del sistema y confirmar que la medida de éxito de todos como equipo son las expectativas de la sociedad, como lo muestra la parte superior de la figura 3.

Generar sentido de urgencia

No es de extrañar que los titulares se sientan abrumados con la infinidad de cambios que tienen que coordinar con las demás instituciones para lograr los beneficios de la reforma penal, como lo son las soluciones alternativas, las medidas cautelares, el respeto a derechos humanos, los juicios orales, entre otros, en un portafolio de más de 10 delitos con diferentes grados de complejidad.

Para mejorar el sistema, lo mejor que pueden hacer los líderes de las nuevas ciudades es enfocarse en pocos delitos prioritarios y organizar equipos de trabajo interinstitucionales para responder a la ciudadanía en esos delitos, como por ejemplo aumentando el número de casos resueltos. Y dado el alarmante incremento de la incidencia delictiva y la brecha entre lo cometido y lo denunciado, los líderes deben retar a los equipos a que su respuesta genere resultados

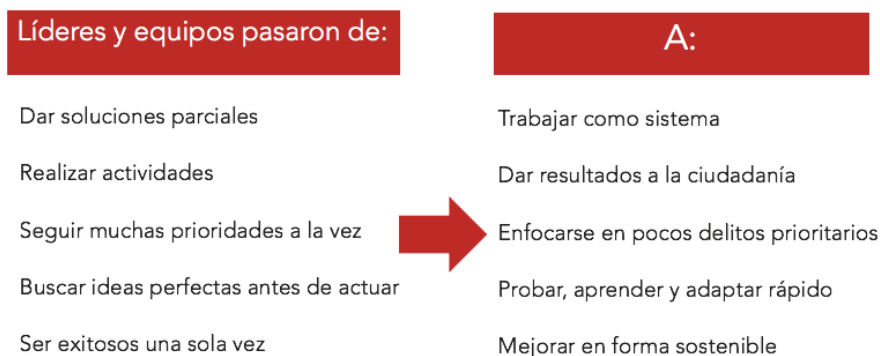
significativos a la sociedad en el corto plazo. De otra manera, no sabremos si lo que harán los equipos funcionará, y más importante, si la sociedad lo notará. Los líderes, entonces, deberían reunirse con los equipos operativos para que ellos respondan al reto con una meta que represente un incremento significativo en el nivel de desempeño, como lo muestra la parte inferior de la figura 3.

Ejecución rápida y adaptación

Con tantos años preparándose para actuar, no es sorpresa encontrar equipos que busquen ideas y planes perfectos antes de actuar. Para romper con la inercia, un grupo de líderes debería empoderar a los equipos interinstitucionales para que pongan sus ideas en acción en ciclos rápidos de 2 o 3 semanas; y después reunir a los equipos para evaluar su impacto en la meta y adaptar el plan de trabajo con los aprendizajes. Esta práctica paga con creces: no sólo la gente más cercana al trabajo diario une todas las distintas actividades necesarias para dar resolver más casos, sino que el concurso de ideas genera nuevas maneras de hacer las cosas. Por ejemplo, la ciudad de Saltillo creó audiencias expés en la cual los casos de violencia familiar se resolvieron en la audiencia inicial. Fresnillo usó mapas de calor para ubicar zonas conflictivas y destinar patrullajes más enfocados. Mexicali dedicó recursos para el traslado de víctimas y aumentar así la efectividad de las audiencias.

Cinco de las nueve ciudades que participaron en los primeros 100 días del programa que concluyó en febrero de 2018 resolvieron 1,448 casos de violencia familiar y de robo, lo que representó un incremento en la efectividad del sistema de 450%; o sea, casi 6 veces. En el segundo período de 100 días que terminó en noviembre de 2018, el número de víctimas atendidas de forma integral y rápida aumentó a 3,505, lo que representa un incremento en la efectividad del sistema de 173% sobre la línea base. Resultados sorprendentes y cambios visibles en la forma de trabajar, en tan poco tiempo (ver figura 4).

Figura 4. Cambio en la cultura



SOSTENIBILIDAD

Lograr resultados y ser exitosos una vez no es suficiente para transformar un sistema complejo como el penal. Para ampliar el impacto, los líderes deberían replicar los resultados y aprendizajes en nuevas ciudades y otros delitos. Siguiendo el ejemplo, a las cinco ciudades iniciales su sumaron Cd. Juárez, Fresnillo, Mexicali y Saltillo. Ciudades que repitieron como Chihuahua y Villahermosa se enfocaron en nuevos delitos como violencia familiar y otras modalidades de

robo; otras como Tijuana, elevaron el nivel de dificultad al enfocar casos sin imputado conocido y flagrancia.

En paralelo, los líderes locales de cada ciudad desarrollaron capacidades para que el desempeño alcanzado por los equipos fuera sostenible. Por ejemplo, Tijuana formalizó el agendamiento de audiencias por temas; y además, incluyó a comercios en la red de seguridad ciudadana lo que redujo aún más la incidencia delictiva. Monterrey estableció salas dedicadas para el delito de violencia familiar con jueces especializados en género. Al implementar estas capacidades, los líderes experimentaron nuevas formas de trabajar con sus pares de otras instituciones y un sentido de urgencia diferente.

En una reunión nacional, 35 líderes de la sociedad civil, gobierno y empresarios bosquejaron hacia dónde convendría ahora orientar la energía generada por el Reto de 100 días. Si bien el primer ejercicio con los 22 equipos operativos demostró que el sistema es efectivo para resolver casos individuales, como el robo o la violencia familiar, ahora sería necesario ampliar el alcance para incrementar el impacto social. Por un lado, acordaron mitigar los factores detrás de la incidencia delictiva en lugar de resolver casos particulares. También, desactivar los mercados que incentivan la comisión de delitos, como las casas de empeño que compran artículos robados. Finalmente, acordaron desactivar grupos criminales que producen una diversidad de delitos a gran escala. Este horizonte implica una respuesta holística pero que sabemos contribuirá a la tan ansiada paz y seguridad que exige la sociedad.

APRENDIZAJE PARA LÍDERES

Tener una cultura de trabajo y resultados de este tipo es una aspiración para muchas ciudades y líderes. El Reto de 100 días en las nueve ciudades demuestra que sí se pueden lograr resultados visibles y transformar la cultura en poco tiempo. La clave para los líderes es empoderar a sus equipos para que fijen metas de resultados cada vez más altas y pongan sus propias ideas en acción. Mientras que esto pudiera representar un reto personal para algunos directivos, vale la pena intentar y aprender de la experiencia. Su organización y la sociedad se lo agradecerán.