

---

# UN MODELO DE EVALUACIÓN PARA LOS OPERATIVOS POLICIALES DE GRAN ENVERGADURA: LOS EQUIPOS INTERNACIONALES DE EVALUACIÓN

---

OTTO ADANG<sup>1</sup>

Jefe del Departamento de Gestión del Orden Público de la Academia de Policía de los Países Bajos

---

En general, la evaluación sobre los operativos policiales de gran envergadura se limita a casos de desorden severo y resulta dificultado por la tensión emergente a causa de la búsqueda de culpables y el aprendizaje para el futuro. Sin embargo, la evaluación debería ser un medio para identificar las prácticas recomendables y mejorar la profesionalidad, en vez de ser un instrumento para sancionar o justificar. Para un cuerpo policial que está interesado en el aprendizaje organizativo no es relevante si hubo o no un desorden grave.

El Grupo de Trabajo de Cooperación Policial de la Unión Europea acordó formar unos equipos de evaluación policial con integrantes de diferentes países para llevar a cabo, de manera voluntaria, evaluaciones sobre la gestión del orden público en el contexto de partidos de fútbol internacionales. La iniciativa tiene el objetivo de contribuir significativamente al aprendizaje organizativo facilitando la identificación de prácticas recomendables, el intercambio de experiencias y el desarrollo continuo de normas profesionales.

*In general, the assessment of police raids of great extent is limited to the analysis of severe public disorder cases and has as a main handicap the emergent tension between the research of blame and learning in the future. The assessment should be the tool to identify good practices and to improve professionalism instead of being an instrument to punish or justify certain actions or practices.*

*Following this logic, the Working Group of Police Cooperation of the European Union agreed to create some assessment teams with members from different countries to voluntarily run evaluations about the management of public order in the field of international football games. This initiative aims at contributing importantly to the organizational learning through the identification of good practices, the exchange of experiences and the continuous development of professional norms.*

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Operativos policiales de gran envergadura son frecuentes en casi todos los países, tanto en el contexto de acontecimientos deportivos como en manifestacio-

---

1. El profesor Adang es titular de la cátedra de Gestión del Orden Público de la Academia de Policía de los Países Bajos y profesor visitante de la Facultad de Psicología de la Universidad de Liverpool. Es el director del programa de investigación de «Gestión de situaciones conflictivas peligrosas», que se concentra en interacciones entre la policía y el público en situaciones potencialmente violentas o peligrosas. Ha publicado diversas obras sobre temas relacionados con la gestión del orden público, el fanatismo en el fútbol y el uso de la fuerza por parte de la policía. Adang ha participado en diversos seminarios y cursos organizados por CEPOL y la Asociación de Escuelas Europeas (AEPC). Si desean más información consulten: <http://seguridadpublica.homestead.com>.

nes. Históricamente, las investigaciones sobre el uso de la fuerza en los operativos policiales las han realizado principalmente comisiones o investigadores en respuesta a incidentes específicos o a una serie de acontecimientos de dominio público. A lo largo de los años, se realizaron por todo el mundo una serie de investigaciones o evaluaciones posteriores a los hechos: por ejemplo, en los Estados Unidos la Comisión Kerner en 1968, la Comisión Eisenhower en 1969, la Comisión Scranton en 1970; en el Reino Unido, Popplewell en 1986, Scarman en 1981, Taylor en 1990, y en los Países Bajos el Nationale Ombudsman en 1993, el COT en 1993 y en 1999 y el Enschedé en 1967. A veces los responsables de la gestión del orden público eran separados del cuerpo policial en cuestión (como ocurrió en los disturbios que tuvieron lugar durante la Conferencia del G8 en Génova en 2001) o bien tuvieron que renunciar una vez se presentaron las conclusiones de la investigación. Todo esto enfatiza el potencial del desorden público para crear «problemas en el trabajo» (Waddington, 1998). En consecuencia, con frecuencia las evaluaciones sobre la gestión del orden público se realizan bajo la presión de incidentes graves. Sin embargo, no es sólo si las cosas salen mal y ocurren los incidentes cuando se deben aprender las lecciones (Adang, 1998).

Con el fin de evitar errores parecidos en el futuro, evidentemente es importante aprender de experiencias anteriores y de las recomendaciones extraídas de las conclusiones de las diferentes investigaciones o evaluaciones. Della Porta y Reiter (1998) remarcan que la policía aprende analizando sus errores: los procesos de cambio y aprendizaje del cuerpo policial se inician a partir del análisis de intervenciones problemáticas en el orden público. A pesar de eso, Das (1984) ya destacaba que la mayoría de los cursos de formación en control de disturbios en los Estados Unidos no tenían en cuenta las lecciones aprendidas de acciones de control policial. También Jefferson (1990) observó que algunos grupos especiales de intervención se ocupaban de incidentes crecientes de orden público en el Reino Unido y expresó que «faltaba reflexión crítica sobre incidentes específicos». En los Países Bajos, Dijkhuis (1982) y Adang (1998) se fijaron en la falta de evaluaciones sistemáticas después de los incidentes de orden público, punto que también corroboraron diversos grupos de trabajo policiales.

En resumen, las evaluaciones sobre la gestión del orden público con frecuencia se realizan bajo presión, se restringen a incidentes graves y se centran en juzgar el pasado en lugar de aprender para el futuro, y a su vez, la metodología y los criterios aplicados con frecuencia no son transparentes. Además, las recomendaciones no son utilizadas en la práctica.

Para superar algunas de estas dificultades, Adang (1998) propuso la introducción de equipos de evaluación para valorar los operativos policiales de gran envergadura. La idea consistía en involucrar a los mandos de la policía y a otros actores. Estos mandos no debían investigar los acontecimientos después de que ocurriesen, sino que observarían los operativos policiales en tiempo real. Así, la evaluación no se debía enfocar sobre los propios incidentes sino en la gestión profesional de los acontecimientos. Se pensó que sería ventajoso contar con mandos experimentados para observar el despliegue policial y la inte-

racción de la policía con el público. El cuerpo policial responsable del operativo podría recibir un *feedback* independiente y profesional. Los mandos participantes en los equipos de evaluación tendrían la oportunidad de adquirir mucha experiencia adicional observando la forma en que otros cuerpos gestionaban el orden público. Participaban también el personal formador o instructores, de forma que las lecciones aprendidas se podrían incorporar en la formación futura con más facilidad.

Los primeros experimentos se llevaron a cabo en 1994 y en 1996 en los Países Bajos. Sobre la base de estas experiencias se desarrolló un modelo de evaluación de operativos policiales de gran envergadura y se aplicó durante la Eurocopa de Fútbol en el año 2000 que tuvo lugar en Bélgica y en los Países Bajos (Adang, Cuvelier, 2001). A continuación se explican de forma resumida los experimentos, así como la aplicación del modelo mediante los equipos de evaluación policial internacional.

## 2. DOS EXPERIENCIAS PREVIAS

### 2.1 LA HAYA, 1994

El 5 de noviembre de 1994 se celebró en La Haya una gran manifestación de estudiantes. Esta manifestación tenía unos antecedentes: el año anterior, una parecida había provocado un enfrentamiento violento entre la policía y los manifestantes, con mucha prensa negativa para la policía. Se publicaron tres informes bastante críticos con el operativo policial. Consecuentemente, la policía de La Haya reconsideró sus prácticas de gestión del orden público y desarrolló un «Plan de gestión de manifestaciones». La manifestación de noviembre de 1994, en consecuencia, fue especial: daba la sensación que la policía debía demostrar que podía conducir adecuadamente este tipo de acontecimientos. Tanto los estudiantes como los políticos tenían que recuperar la confianza en la policía. Como resultado de esta presión, se decidió prestar más atención a la evaluación del acontecimiento. El objetivo de esta evaluación era dar cuenta de los hechos sucedidos para extraer un aprendizaje para el futuro y facilitar la responsabilidad interna y externa. Más allá de los resultados del acontecimiento, se acordó de antemano que cada mando responsable tendría que redactar un informe de la evaluación.

En la etapa previa a la planificación, se designó un coordinador de la evaluación. A petición suya, los equipos de vídeo policiales grabaron el operativo durante el acontecimiento. Además, reclutó cuatro equipos de observadores. Cada equipo estaba formado por un mando de la policía de La Haya y un observador externo. Dos de los observadores externos procedían del Instituto Policial de Orden Público y Seguridad (centro de formación de ámbito nacional) y los otros dos los habían proporcionado los organizadores de la manifestación. Cada equipo de observación tenía completa libertad de movimiento.

Durante una reunión preparatoria, los equipos acordaron registrar los hechos en lugar de extraer sus propias interpretaciones y juicios personales; se destacó

también que el objetivo principal de la evaluación era promover el aprendizaje y no castigar a las personas. Los observadores expusieron que su propio papel de observadores les eximía de intervenir ya fuera verbalmente o en el transcurso de los hechos. Se familiarizó a todos los jefes con el procedimiento de evaluación, con los equipos de observación y con los observadores externos. Además, se les dio la oportunidad de proponer puntos específicos para incluirlos en la evaluación, oportunidad que unos cuantos aprovecharon. Los equipos de observación empezaron su tarea el día de la manifestación durante las reuniones informativas de las unidades y continuó a lo largo de la jornada hasta que los manifestantes (unas treinta mil personas) abandonaron La Haya. Todas las observaciones fueron recogidas directamente en grabadoras portátiles o por escrito. Al final, los observadores se reunieron y le comentaron al coordinador de la evaluación sus impresiones. Al cabo de tres días, cada equipo envió un informe de observación por escrito al coordinador. Este los reunió todos, tanto de los equipos de observación como de los jefes policiales, en un solo informe global dirigido al mando responsable del operativo.

Todos los observadores estaban entusiasmados y fueron muy positivos sobre su participación y la forma como habían podido observar los acontecimientos. Los mandos policiales de La Haya que participaron —algunos de los cuales tenían muchos años de experiencia en operativos de gran envergadura— dijeron que se trataba de una experiencia especial. Para ellos se trataba de una forma nueva de mirar (los efectos de) un operativo policial.

## 2.2 ROTTERDAM, 1996

En 1996 unos cuantos miembros especializados en operativos policiales de gran envergadura se reunieron para discutir formas para implantar más ampliamente los equipos de evaluación. En diversas sesiones de lluvia de ideas se formularon propuestas para optimizar el funcionamiento de esos equipos. Se escogió un partido de fútbol de alto riesgo como oportunidad para probar el modelo con mayor detenimiento. Se reclutaron los observadores y se diseñó el plan, que fue discutido con el mando responsable del operativo.

Quince días antes del partido se organizó una sesión de entrenamiento. Se instruyó a los observadores sobre la forma más adecuada de conducir observaciones estructuradas en general y durante operativos policiales de gran envergadura en particular. Los observadores asistieron a la redacción de un plan de observación, que se puso a disposición del mando responsable. El día del partido, seis observadores distribuidos en tres equipos efectuaron las observaciones de acuerdo con el plan y las grabaron directamente. Cinco de estos observadores eran mandos policiales, tres de La Haya y dos de Rotterdam; el sexto observador era el autor de este artículo. Una vez se hubieron dispersado los hinchas de fútbol después del partido, los observadores se reunieron e intercambiaron sus impresiones. Al cabo de cinco días todos los observadores habían redactado los informes. Entre todos reconstruyeron la cronología de los hechos y realizaron un inventario de los puntos de evaluación y lo entregaron al mando

responsable. Este indicó que el *feedback* de los equipos de evaluación contenía información valiosa y utilizó el informe de evaluación para elaborar su propio informe.

Todos los observadores experimentaron sus actividades como un medio para «abrir los ojos». Informaron que cuando actuaban como jefes en su propio cuerpo, la mayor atención se tenía que concentrar necesariamente en sus propias organizaciones y unidades. Ahora podían concentrarse en otros aspectos y se daban cuenta de otras cuestiones, en especial las relacionadas con la interacción entre la policía y el público. Además, ver como los compañeros de otro cuerpo gestionaban el orden público les ayudaba a reflexionar sobre ellos mismos. El equipo de evaluación formuló diversas cuestiones consideradas vitales para un funcionamiento adecuado de los equipos. Se consideró esencial que las indicaciones y los objetivos fuesen claros, así como el compromiso y la participación del cuerpo policial en cuestión, y también una buena formación y entrenamiento de los observadores. El punto clave de la experiencia radica en que son los propios compañeros los que dan el *feedback*.

### 3. DESARROLLO DEL MODELO GENERAL DE EVALUACIÓN EN LA EUROCOPA DE FÚTBOL DE 2000

Sobre la base de los resultados de los experimentos anteriores, se desarrolló un modelo general que se puso en práctica durante el campeonato de la Eurocopa de 2000, que tuvo lugar en Bélgica y los Países Bajos. De hecho se creía necesario preservar las experiencias en beneficio de todos los cuerpos policiales que pudiesen participar en la organización de acontecimientos futuros (Adang y Cuvelier, 2001). El proyecto policial binacional pretendía utilizar el *feedback* de los compañeros en esta cuestión. Como elementos clave del modelo se formularon diversos puntos de partida.

#### 3.1 LA RESPONSABILIDAD

Cada organización es responsable de su propia evaluación y, en último lugar, esta responsabilidad recae en la autoridad competente. Dentro de cada organización, cada mando responsable debe evaluar la actuación de sus unidades e identificar lecciones a aprender para acciones futuras. Cada organización policial debe tener unas normas mínimas para la evaluación del control de orden público, creadas por los que participan directamente en el operativo. Si participan otras personas (compañeros, formadores, investigadores, miembros de ONG) debe quedar claro quién es responsable de la evaluación que se llevará a cabo y cómo se redactarán los informes correspondientes.

Desde el inicio de la Eurocopa de 2000 se hizo una distinción entre evaluación local en las ciudades sedes y la evaluación binacional. Como resultado, en cuatro de las ocho sedes del acontecimiento deportivo, los cuerpos nacionales completaron sus procedimientos de reuniones de preparación previa formando un equipo

de evaluación local. El proceso de evaluación binacional se hizo en cooperación con los cuerpos policiales locales.

### 3.2 OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

El punto de partida de cualquier evaluación debe ser el establecimiento del objetivo por adelantado, porque es esencial centrarse en el proceso. Si el objetivo no se formula con claridad (como pasa a menudo), es más difícil la recogida de información precisa y también llegar a conclusiones significativas. En general, una evaluación que tiene como objetivo el aprendizaje no se centra en la ejecución o actuación de los miembros del operativo, sino en el análisis de los procesos, de las decisiones y de sus efectos.

El proceso de evaluación binacional se centró en los aspectos que habían sido previstos por el proyecto policial binacional, es decir, la cooperación policial internacional, la gestión centralizada de la información y un perfil homogéneo de comportamiento policial.

Los equipos de evaluación local elaboraban sus propios planes de acuerdo con el comandante en jefe local, con el que acordaban *feedback* al cabo de veinticuatro horas, cosa que permitía a la organización local realizar ajustes. En una de las ciudades sede, el equipo de evaluación local y los observadores binacionales trabajaron muy coordinadamente en este aspecto.

### 3.3 ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN

La estructura de la evaluación debe estar determinada —de acuerdo con los responsables del operativo— por su propio objetivo y el uso previsto de los resultados. También debe quedar claro que la revisión entre compañeros no sustituye las reuniones preparatorias previas, las reuniones posteriores y los procesos de responsabilidad. Para la Eurocopa 2000 se decidió, de acuerdo con el proyecto policial binacional, que los observadores asistiesen a las reuniones previas, realizaran análisis sistemáticos y estructurados los días de partido, y organizaran entrevistas *ad hoc* con los mandos, el personal de seguridad y los seguidores. Para realizar esta labor utilizaban procedimientos de observación previamente desarrollados:

- uno para estudiar la interacción entre la policía y los seguidores en las sedes,
- uno para valorar la gestión de la seguridad en el lugar,
- uno para observar la gestión de información en los centros de información policial.

Los coordinadores comprobaron que los datos se recogían de forma uniforme y precisa. Dentro de las veinticuatro horas posteriores a cada observación, los equipos sintetizaban sus observaciones y las registraban en diarios individuales y archivos informáticos. Además, se desplegó un equipo de seguimiento internacional para reunir información de forma independiente.

### 3.4 PARTICIPACIÓN DE COMPAÑEROS

La participación de compañeros procedentes de otros cuerpos en la evaluación de operativos policiales de gran envergadura tiene diversas ventajas. La posibilidad que los jefes reciban el *feedback* con información profesional y contrastada aumenta, y también aumenta la posibilidad que se utilicen los resultados de la evaluación. Además, los mandos que participan en los equipos de evaluación tienen la oportunidad de adquirir mucha experiencia adicional.

En el mejor de los casos, los que participan en la evaluación tienen unos cuantos años de experiencia en operativos de gran envergadura, desarrollan tareas en el ámbito táctico o estratégico dentro de su organización y han pasado por una formación específica que les prepara para una evaluación entre compañeros. Además, pueden participar otros profesionales según su experiencia específica y según las necesidades que existan.

Para la Eurocopa del año 2000, los mandos participaron de diversas formas. Los equipos de evaluación local estaban formados por mandos del cuerpo de policía de la ciudad en cuestión, así como por cuerpos policiales externos (de tres ciudades sede). El proceso de evaluación binacional incluyó un equipo de seguimiento internacional formado por cuatro mandos policiales experimentados de Alemania, Francia y el Reino Unido, que visitaron las ocho ciudades sede. También, en cada ciudad sede estuvo presente un equipo de evaluación binacional. Todos los evaluadores recibieron formación específica antes del inicio del torneo. También se utilizó el *feedback* de los mandos de otros países que se desplegaron operativamente como observadores, así como el proceso de evaluación binacional. Rellenaaron cuestionarios sobre la actuación policial y más adelante fueron entrevistados.

### 3.5 PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para ser efectiva, una evaluación se tiene que planificar, al igual que otros aspectos de un operativo policial. Para hacerlo adecuadamente, es necesario designar a un coordinador, que es quien elabora el plan y coordina las actividades del equipo de evaluación. El coordinador determina las áreas de evaluación de acuerdo con el mando responsable.

En el plan siempre se debe especificar el objetivo de la evaluación —incluidos los criterios aplicables y aspectos concretos que será necesario valorar—, la hora de inicio de las actividades de evaluación y la hora en la que debe estar a punto el informe. Además, se establecerá la organización de la evaluación, las personas internas y externas involucradas y los recursos que será necesario desplegar. Se concretan también las instalaciones y los medios necesarios, los costes de evaluación y las actividades detalladas que se llevarán a cabo. Cuando se preparan las conclusiones, se deben utilizar criterios claramente identificados y aceptados de manera preferente, como:

- legislación y reglamentos internacionales: Tratado europeo de Derechos Humanos, Tratado de Nueva York...;

- legislación y reglamentos nacionales: Constitución, edictos policiales, instrucción sobre el uso de la fuerza, legislación sobre reuniones públicas o sobre acontecimientos deportivos, legislación municipal...;
- acuerdos policiales nacionales o interregionales: por ejemplo, en los Países Bajos el marco de referencia de gestión de crisis y conflictos, código profesional, modelo de calidad...;
- modelos e instrucciones regionales o locales.

Antes del inicio de la Eurocopa 2000 se elaboró un plan de evaluación según los principios mencionados, se eligió y formó a los observadores y se realizaron los preparativos de organización. El plan de evaluación se comunicó a todas las personas interesadas, incluidos los cuerpos policiales y las autoridades competentes de las ciudades sede. Para valorar las buenas prácticas se basaron en las que ya estaban identificadas en el Manual de cooperación policial internacional y medidas para prevenir y controlar la violencia y los disturbios en partidos de fútbol internacionales (Unión Europea, 1999; en adelante Manual de la UE).

### 3.6 USO DE LA EVALUACIÓN

Todos los datos se recogieron según el plan y todos los observadores expresaron que habían aprendido mucho observando los operativos policiales en un cuerpo diferente o, incluso, en un país diferente. Fue significativo el reconocimiento que hubo del hecho que cada organización tuviese su propia responsabilidad en lo que se refería a la evaluación. La aplicación de los principios del modelo, combinada con una identificación a tiempo de elementos e instrumentos de evaluación, favoreció un clima en el que los observadores eran bienvenidos para realizar su trabajo. Todas las personas involucradas conocían los objetivos de la evaluación y sabían que la información se recogería y se divulgaría de una manera responsable. Los cuerpos policiales locales sacaron provecho del *feedback* que recibieron de los equipos de evaluación, tal como se indica con los ajustes que realizaron.

Después de la Eurocopa 2000, diversos cuerpos policiales de los Países Bajos diseñan sus planes para operativos policiales de gran envergadura con equipos de evaluación. Por otra parte, un grupo de trabajo sobre desórdenes en el fútbol (2001) en el Reino Unido concluyó, en un informe entregado al Parlamento, que la evaluación había tenido resultados positivos. Además, los resultados del informe de evaluación fueron utilizados para presentar enmiendas al Manual de la UE. A partir de las experiencias obtenidas, la CEPOL (Escuela Europea de Policía) organizó en los años 2004 y 2005 dos seminarios para jefes de policía, que incluían ejercicios prácticos de observación.<sup>2</sup>

Por otro lado, tanto los resultados de la evaluación de la Eurocopa 2000 como el modelo de evaluación en sí fueron utilizados por la Policía de Portugal para la

---

2. Seminario de evaluación y revisión de operativos policiales de gran envergadura, en el que participaron cincuenta jefes de policía.

preparación de la Eurocopa 2004 (Leitao, 2005). A petición de la Policía portuguesa, se llevó a cabo una evaluación parecida (Stott y Adang, 2007, 2008), cuyos resultados se aprovecharon para añadir material al Manual de la UE pero también para seguir desarrollando la formación de ámbito nacional de la Policía portuguesa. Asimismo, los resultados sirvieron para profundizar en estrategias y tácticas policiales orientadas a evitar que ocurran incidentes o que se agraven.

Finalmente, las experiencias de evaluación en Portugal y en otros lugares han impulsado una nueva iniciativa en todo el ámbito europeo.

#### 4. UNA NUEVA INICIATIVA: LOS EQUIPOS INTERNACIONALES DE EVALUACIÓN

El Grupo de trabajo de cooperación policial de la Unión Europea (PCWP)<sup>3</sup> identificó la necesidad de una evaluación continua y de una revisión de las medidas tomadas por los Estados miembros para contrarrestar la violencia relacionada con el fútbol.<sup>4</sup> En una reunión del PCWP celebrada en abril de 2005 se decidió impulsar un plan piloto de equipos de evaluación policial formados por representantes de nacionalidades diferentes para contribuir a una gestión adecuada del orden público en el contexto de los partidos de fútbol internacionales.<sup>5</sup>

El concepto de un equipo internacional de evaluación consiste en involucrar en él a mandos de diferentes países, experimentados en la evaluación de operativos policiales de gran envergadura, para que participen en la observación de las actuaciones en tiempo real. La evaluación no se debe centrar en los incidentes sino en la gestión profesional de los acontecimientos de masas, se tiene que enfocar imperativamente hacia el aprendizaje y la adaptación continuos y procurar que haya una gran conexión entre formación teórica y práctica.

Los miembros de un equipo de evaluación deben cumplir los requisitos siguientes:

- conocer los principios de la gestión del orden público y tener experiencia en los criterios aplicados en los partidos de fútbol;
- aplicar adecuadamente los principios éticos del trabajo, es decir, no juzgar sino aprender;
- utilizar la metodología de la observación y la evaluación, saber extraer conclusiones a partir de las observaciones, fijando criterios de buenas prácticas y formulando recomendaciones.

3. Siglas de su denominación en inglés, *Police Cooperation Working Party*, para la prevención de la violencia en acontecimientos deportivos [n. del ed.].

4. La presidencia irlandesa incorporó elementos «para las evaluaciones mutuas de cooperación policial en partidos de fútbol» en el Programa de trabajo 2004-2005 (doc. 7017/1/04 ENFOPOL 23 REV 1).

5. Se invitó a la delegación holandesa a encabezar la creación de este plan piloto, empezando a partir de la temporada de fútbol internacional 2005-2006 (8244/05, ENFOPOL 42).

El plan piloto se llevó a cabo de acuerdo con unas condiciones:

- la más importante es que el equipo de evaluación se despliegue sólo a petición del país en el que se juegue el partido internacional;
- el equipo de evaluación siempre debe tener en cuenta el Manual de la UE (2001) sobre cooperación policial internacional en relación con los partidos de fútbol;
- los costes operativos del despliegue de los equipos corre a cargo del país que solicita la evaluación y, en cambio, los gastos de viaje al país anfitrión van a cargo del país que envía el equipo;
- el país anfitrión y el equipo deben formular un protocolo de actuación para establecer el funcionamiento del equipo y la garantía de que su evaluación se tendrá en cuenta exclusivamente para aprender para el futuro;
- el equipo de evaluación debe elaborar un informe de resultados para el país que ha solicitado la evaluación;
- un punto de coordinación supervisa las peticiones de revisión y forma un equipo de revisores de evaluación (en este plan piloto actúa como coordinador el Punto Nacional de Información sobre Fútbol de Holanda).

#### 4.1 RESULTADO DE LAS EVALUACIONES

Entre septiembre de 2005 y diciembre de 2007, se realizaron un total de trece entrevistas en nueve países diferentes: Austria, Bulgaria, Dinamarca, Países Bajos, Rumanía, España, Suiza y el Reino Unido. De cara a la Eurocopa 2008, se solicitaron procesos de evaluación en las ciudades organizadoras de Suiza (cuatro ciudades) y de Austria (una ciudad) y participaron veintiún expertos de trece países diferentes (Adang y Brown, 2008).

La idea del proceso de evaluación era que sería beneficioso tanto para los cuerpos policiales involucrados como para los evaluadores que participaban. Del proceso se podrían extraer conclusiones generales que también contribuirían al aprendizaje organizativo para facilitar la identificación de buenas prácticas, el intercambio de experiencias y el desarrollo continuo de pautas profesionales. Además, el resultado de las evaluaciones se destinaría a observar las diferentes tipologías de valoraciones que utilizarían los equipos de evaluación, las buenas prácticas y los puntos de atención identificados por los equipos y el uso que actualmente se les da a los informes de evaluación.

#### 4.2 LOS ASPECTOS EVALUADOS

Se pidió a los equipos de evaluación que planteasen una amplia variedad de preguntas, indicativas de temas relevantes cuando se trata de la gestión del orden público. Algunas de estas preguntas versaban sobre los seguidores de los equipos de fútbol: «¿Existe algún signo concreto que identifique a los seguidores extremistas o sectarios?», «¿Los seguidores se sienten bien recibidos?». Otras preguntas se dirigían concretamente a la seguridad de los estadios y de los alrededores, y a

la cooperación de la policía, la seguridad privada y los auxiliares o delegados (*stewards*)<sup>6</sup> del propio club de fútbol.

También había diversas preguntas sobre la actuación policial: cómo entendían su papel y su responsabilidad, cómo interactuaban con los seguidores, si eran conscientes de su papel como distribuidores y recopiladores de información, cómo mantenían el equilibrio entre la empatía y una aproximación proactiva y cómo intervenían (educados y con determinación, agradables y firmes). La cuestión más importante planteada era si el comportamiento real de los agentes se correspondía con lo que se esperaba de ellos, por ejemplo garantizar un ambiente hospitalario, teniendo en cuenta las diferencias culturales, manteniendo contacto activo con los seguidores y recogiendo información.

Otro tipo de preguntas era sobre la estrategia, las tácticas y la labor de los mandos, incluso la forma como transmitían las instrucciones a los agentes a su cargo; o sobre la actuación de las unidades específicas de orden público y cómo trabajaban juntas las diferentes unidades; la implementación de los medios técnicos para llevar a cabo la estrategia, el conjunto integral de la operación policial y cómo se alcanzaban los objetivos, y la separación y gestión de los seguidores de riesgo. Las respuestas a estas preguntas podían aportar información valiosa sobre la efectividad y adecuación de la estrategia y las tácticas para el acontecimiento y/o la situación en concreto.

#### 4.3 BUENAS PRÁCTICAS

En el transcurso de las observaciones, los equipos evaluadores identificaron diversas buenas prácticas. En el futuro estos elementos podían ser un tema de discusión, especialmente relacionado con los criterios que se deben utilizar para determinar si una práctica puede ser o no considerada como buena y hasta qué punto otros pueden aprovechar los resultados obtenidos de las experiencias.

Muchas de las buenas prácticas identificadas eran concretamente buenos ejemplos de la implementación de las recomendaciones del Manual de la UE, como por ejemplo: un buen funcionamiento del Punto Nacional de Información sobre el Fútbol; una buena cooperación internacional; un buen uso de la información y de los observadores; una buena cooperación entre la policía y los auxiliares o delegados del club; una buena cooperación con agencias externas a la policía, y una gestión efectiva de los medios de comunicación a favor de la policía y de la comunidad local. Los equipos de evaluación también presenciaron ejemplos de valoración de riesgos dinámicos, de equilibrio entre el perfil policial y la situación real de riesgo, así como de despliegue de tácticas de aproximación y control de la gente de acuerdo con un enfoque amistoso pero firme, incluso en situaciones en las que el riesgo era creciente.

---

6. Personas vinculadas a los clubes de fútbol que dan apoyo a la organización, con labores de información y vigilancia, y que se encargan de asistir a los deportistas, a los miembros del jurado, a la prensa y a otros [n. del ed.].

Por otro lado, los equipos de evaluación identificaron buenas prácticas como la atención específica a la seguridad de la multitud y de los agentes, el uso coherente de las sesiones de briefing bien estructuradas (con el apoyo de material visual), informes de situación y finales, la posición de los agentes se determinaba por su experiencia y no por el rango jerárquico, el uso del GPS para controlar los movimientos de todas las unidades del operativo y el uso de los equipos de protección bajo la ropa en lugar de por encima.

Respecto a la relación con los seguidores, los equipos de evaluación observaron ejemplos de facilitación y comunicación positiva con los seguidores, incluso con cursos de idiomas dirigidos a los agentes de policía, y la transmisión de información a los seguidores por Internet antes de su llegada a la ciudad extranjera. También se consideró como una buena práctica la participación de la policía en actividades preventivas dirigidas a los seguidores, así como la formulación clara de un perfil de comportamiento, que fue comunicado a los agentes.

En referencia a la valoración del riesgo dinámico, los equipos de evaluación destacaron las buenas prácticas siguientes:

- la distinción clara entre diferentes tipos de riesgo, especialmente entre un desorden espontáneo y un desorden planificado;
- la disponibilidad de adoptar diversos escenarios de contingencia según los riesgos, como por ejemplo para la evacuación, las amenazas de bomba, bengalas, invasión de campo...;
- la identificación de lugares problemáticos basada en la experiencia previa y las quejas del público, y un despliegue policial flexible en relación con estos espacios problemáticos;
- el hecho que las unidades de información recibiesen una formación específica.

En cuanto a las tácticas de despliegue para gestionar el orden público, los grupos prestaron una atención especial a las buenas prácticas siguientes:

- intervención rápida y en desescalada, cuando era necesario reducir la tensión de una situación;
- designación de un responsable de planificación como agente que asegure la calidad;
- designación de un asesor táctico con dedicación exclusiva;
- designación de un agente de contacto que trabaje con las unidades de policía visitantes para darles asistencia;
- designación de policías con una experiencia contrastada para funciones o puestos de trabajo específicos.

En Austria y Suiza se identificó como buena práctica una estrategia llamada 3D —diálogo, desescalada y acción drástica—, de acuerdo con la aproximación proactiva citada de ser al mismo tiempo amistoso y firme, concepto que aparece en el Manual de la UE. A pesar de esto, la forma en que fue implementado este

concepto hizo que se identificase como punto de atención, por eso se detalla en el apartado siguiente.

#### 4.4 PUNTOS DE ATENCIÓN

En el transcurso de sus observaciones, los equipos también señalaron una serie de aspectos que llamaron puntos de atención. Muchos de estos puntos tenían relación concretamente con el operativo policial o con el propio cuerpo de policía. Pero también aparecieron algunos que pueden tener una relevancia especial para otros actores.

La mayoría de los puntos de atención identificados eran comunes y estaban vinculados con el incumplimiento de las recomendaciones del Manual de la UE, especialmente en lo referente al intercambio de información, a la falta de evaluación de riesgos dinámicos y a una intervención que no se correspondía con la situación planteada. Sin embargo, conviene aclarar que con frecuencia en estos partidos internacionales participan equipos de fútbol que no proceden de Estados miembros de la UE y que normalmente no tienen ninguna entidad equiparable a un punto nacional de información sobre fútbol (excepto Suiza); tampoco están informados de los contenidos del Manual de la UE, aunque muchos son firmantes del Convenio europeo sobre violencia del espectador.<sup>7</sup> Otro punto de atención es que, con motivo de la diversidad idiomática en Europa, la comunicación entre el club anfitrión y el visitante, así como entre la policía y los seguidores, con frecuencia es limitada.

Otros puntos de atención son:

- el fracaso del operativo por haber puesto en práctica la estrategia errónea, ya sea por no haber explicado claramente a los agentes qué se esperaba de ellos o bien porque los propios agentes no hayan comprendido bien su papel o sus competencias para actuar en consecuencia;
- la falta de equilibrio entre el comportamiento del agente de policía uniformado, por un lado, y el riesgo real, por el otro;
- la falta de interacción y comunicación entre los agentes de policía y los seguidores;
- defectos en la cooperación entre la policía y sus colaboradores, ya sean policiales, de seguridad privada, auxiliares de los clubes, etc.

El reto de futuro es impulsar el intercambio y la implementación de las buenas prácticas identificadas y gestionar y mejorar los puntos de atención.

Además de los puntos mencionados, se identificaron otras cuestiones que reflejaban diferencias de perspectiva entre los diferentes cuerpos policiales, lo que po-

7. El nombre original y completo es *The European Convention on spectator violence and misbehaviour at sports events and in particular at football matches*. Véase <http://conventions.coe.int/treaty/EN/treaties/html/120.htm>

dría ser un tema interesante en la discusión sobre los elementos a favor y en contra de las diferentes aproximaciones. Estos nuevos puntos de atención se podrían tratar en un futuro, en encuentros, debates, sesiones formativas o bien en trabajos de investigación. Los elementos divergentes que identificaron los equipos de evaluación fueron:

- en lo que respecta a los observadores, algunos cuerpos policiales decidieron contar con agentes uniformados y otros con agentes de paisano;
- en cuanto a las tareas de los observadores, algunos cuerpos de policía decidieron interactuar activamente con los seguidores y otros cuerpos policiales no lo consideraron oportuno;
- los auxiliares o delegados del equipo visitante algunas veces acompañaban a la afición contraria durante el trayecto y en otros casos ayudaban a los auxiliares del club anfitrión a la entrada de los estadios;
- la gran diferencia entre las tareas de la policía y la de los auxiliares del club en el momento de separar a las aficiones rivales. Dentro de los estados, siempre existe una separación entre las aficiones; una vez fuera, ya sea en los alrededores del estadio o en el centro de la ciudad, algunos cuerpos de policía deciden separarlos y otros mezclarlos de forma premeditada;
- en el ámbito de la cooperación policial internacional a veces existen diferencias bastante importantes entre los cuerpos policiales en lo que hace referencia a la implementación de las recomendaciones del Manual de la UE, como por ejemplo sobre el intercambio de información o sobre el envío de observadores;
- algunos cuerpos policiales tienen una postura coherente sobre el uso de la información y la toma de decisiones, pero otros cuerpos tienen esta relación mucho menos clara;
- en cuanto al tratamiento de los seguidores, en algunos casos la aproximación es amistosa y firme pero en otros casos esta aproximación es menos consistente y en algunos operativos algunos agentes no saben valorar su papel de interacción y contacto con los aficionados.

#### 4.5 LA UTILIDAD DE LOS EQUIPOS DE EVALUACIÓN

Tanto los observadores como los cuerpos anfitriones de policía describieron su participación en los equipos de evaluación como una experiencia positiva.

Los cuerpos anfitriones indicaron que estaban muy satisfechos y contentos con el sistema y con los puntos detectados que era necesario corregir. Se valoró positivamente el intercambio de ideas y de experiencias y la oportunidad de mejorar en el futuro, especialmente la diferencia de resultados entre lo que se esperaba del operativo y lo que ocurrió en realidad. Algunos de los organizadores indicaron que el informe final sirvió como catalizador para el cambio y reconocieron que en el pasado se tenía que cometer el error antes de que hubiese cambios.

Les informamos que este documento es muy útil [...] De acuerdo con las actividades y el objetivo del equipo de evaluación y después de leer el informe que me han enviado, he extraído y establecido una serie de conclusiones que se darán a conocer a todas las estructuras territoriales para mejorar sus actuaciones en la gestión de grandes operativos con motivo de acontecimientos deportivos, relaciones con los medio de comunicación, clubes de fútbol y otras autoridades. También debo decir que el Servicio de Relaciones Públicas implementará una nueva forma de acercarse a los medios de comunicación para afrontar mejor el fenómeno de los seguidores fanáticos. Por este motivo, decidimos impulsar una nuevo sistema piloto en el mantenimiento del orden público durante las dos primeras rondas del campeonato nacional de fútbol. Finalmente, quiero decir una vez más que considero muy importante y útil el equipo de evaluación y espero que en un futuro tendré la oportunidad de ser un miembro de un equipo de evaluación para algún Estado que presente su petición.

El informe también se ha utilizado para:

- enviarlo y discutirlo con las unidades y los mandos participantes en el operativo;
- para una reflexión en el cuerpo de policía;
- para la discusión con los socios.

Los puntos de atención se reflejaron más adelante, así como los elementos beneficiosos de la evaluación y de qué forma eran positivos. Para algunos organizadores el informe fue una fuente útil, independiente y una confirmación de todo aquello que era necesario abordar.

A veces se aprovechó al equipo de evaluación para introducir alguna cuestión en la agenda. Los organizadores también destacaban no sólo que los resultados del equipo de evaluación les eran útiles, sino que también lo era el mismo proceso: incorporar expertos independientes ayuda a verse a uno mismo.

Especialmente para las ciudades organizadoras de la Eurocopa 2008, el informe del equipo de evaluación fue una herramienta útil para comprobar cómo se estaban organizando los preparativos. En Suiza este informe condujo, en febrero de 2008, a un encuentro de mandos de las cuatro ciudades anfitrionas suizas, organizada por el coordinador nacional de policía de la Eurocopa y autor de este artículo. En el encuentro se discutieron los puntos de atención identificados que podían ser relevantes para la actuación policial:

- la implementación de la estrategia 3D (diálogo, desescalada, acción drástica),
- la relación entre la evaluación del riesgo y el despliegue táctico,
- la cooperación y el apoyo entre las ciudades anfitrionas y los cuerpos policiales,
- el enfoque coherente y uniforme en las cuatro ciudades sede,
- la comunicación con los seguidores.

Por otro lado, los observadores se referían a una experiencia en la que todo el mundo salía ganando y una oportunidad excelente para la divulgación de buenas prácticas.

Espero que hayan podido aprender de mi al igual que yo he aprendido de los organizadores; es muy importante.

Cada vez que participo, aprendo algo que puedo aplicar en mi sistema. Los evaluadores me permiten crear una red de amistades, rompen barreras y hacen más fácil la vida diaria.

Para mí fue una gran experiencia y de gran valor para mi trabajo en futuros partidos de fútbol internacionales, gracias a la oportunidad de poder formar parte de este equipo.

En otras cuestiones, los evaluadores destacaron la experiencia interesante de conocer las legislaciones de otros países y compartir con otros compañeros la forma de tratar a los seguidores de fútbol.

En cuanto a la metodología, los evaluadores indicaron que fue una tarea dura entrevistar a tanta gente, tomar notas, pero que fue un trabajo de campo extraordinario que no hubiera podido realizar en el despacho. También se valoró la posibilidad de acercarse a todo el mundo y entrar en el conjunto del sistema:

Fue interesante hablar con todos los implicados: agentes de policía, auxiliares de los clubes, seguidores, ciudadanía, etc., en la calle, y también observar los preparativos generales. Esto es muy difícil en el trabajo cotidiano.

Muchos evaluadores experimentaron la dificultad de observar primero y posteriormente extraer conclusiones:

Es necesaria una formación específica para hacerlo. Además, ves a tus mandos de forma diferente.

Los evaluadores valoraron positivamente el recibimiento de los países anfitriones y la apertura y la voluntad de intercambio, aprendizaje y mejora.

Todo el mundo destacó que el factor principal de éxito de los equipos de evaluación era su composición paritaria y la manera informal, abierta y centrada en el objetivo de utilizar la evaluación como aprendizaje «de abajo a arriba» y no como una inspección. El elemento de intercambio y la manera como las evaluaciones se convertían en un espejo en el que reflejarse también fueron identificadas como buenas prácticas y un estímulo para continuar trabajando en esta línea. La mezcla entre práctica y teoría también se consideró un factor importante.

Los anfitriones y los evaluadores identificaron como principal barrera la falta de información de uso generalizado y, en un sentido más amplio, sobre el sistema del equipo de evaluación. Además, «no es habitual ser inspeccionado por otros cuerpos policiales» y «existen muchas fronteras mentales en un policía». Aún así, las líneas de resistencia suelen aparecer más en los mandos que en los agentes de policía.

Ambas partes indicaron que el sistema utilizado se tendría que aplicar con más frecuencia e hicieron una serie de propuestas con el objetivo de fomentar:

- la implementación de los equipos de evaluación en el ámbito nacional;
- la incorporación del sistema como práctica de la formación para mandos realizada en toda la Unión Europea;
- la provisión en forma de cascada de la información y de los resultados de los equipos de evaluación a través de los puntos de información nacional sobre fútbol;
- la implicación de los mandos, por primera vez, como miembros de un equipo de evaluación antes de solicitar ser organizador;
- la implicación de los compañeros del equipo de evaluación en el proceso de revisión y la rendición de cuentas del país anfitrión una vez finalizado el estudio;
- el enlace del proceso con otras iniciativas europeas (incluido el CEPOL), de manera que las experiencias puedan ser compartidas con más detalle y de forma más coordinada;
- el impulso y la facilitación de equipos de evaluación en los países que organizan grandes competiciones.

## 5. CONCLUSIÓN

Es importante destacar que el modelo presentado aquí tiene el objetivo de incrementar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones policiales y que sólo puede funcionar si se aplica con la cooperación de las mismas organizaciones policiales implicadas. En este caso, este modelo difiere de otras iniciativas orientadas a una supervisión externa de las actividades policiales,<sup>8</sup> aunque una supervisión externa combinada con otra interna también podría ser beneficiosa. Esto es así especialmente porque la gestión del orden público incluye muchas organizaciones además de la policía y es necesario valorar positivamente en un futuro que se realicen evaluaciones junto con otros participantes.

También sería interesante aplicar este modelo para la evaluación policial de la gestión del orden público más ampliamente y no sólo en el contexto de los partidos de fútbol, y también involucrar a más policías que cumplen labores en la gestión del orden público. Esto tiene una serie de ventajas:

- la revisión contrastada entre policías experimentados de diversos países con perspectivas diferentes permite profundizar el debate;
- el cuerpo policial que dirige el operativo puede recibir un *feedback* profesional pero, a su vez, independiente;
- los policías participantes en los equipos de evaluación tienen la oportuni-

8. Véase, por ejemplo, Bryan y Jarman, 1999.

dad de adquirir una experiencia adicional observando la actuación que realizan otros cuerpos en la gestión del orden público.

Con el objetivo de alcanzar el aprendizaje organizativo, deber ser de interés policial evaluar todas las unidades de gestión del orden público para poder identificar las buenas prácticas y para intercambiarlas con otros cuerpos policiales, porque existen variantes considerables en la frecuencia, la variedad y la severidad del desorden público al que se deben enfrentar las diferentes policías. Por esto es importante para la policía desarrollar su propia capacidad de evaluación y no tener que depender de evaluaciones externas casuales, en las que la responsabilidad por el pasado y la falta de financiación establecen con frecuencia un precedente en el aprendizaje para el futuro.

En general, la mayoría de las organizaciones descubren, tarde o temprano, que lo que enriquece a su colectivo es el conocimiento práctico (Wegner, 1999). Las organizaciones se basan normalmente en la afinidad creada por los intereses comunes o por la experiencia de sus miembros, que afrontan una serie de problemas comunes en un área particular de conocimiento y tienen un interés en encontrar o mejorar la efectividad de las soluciones a estos problemas.

A la larga, los equipos de evaluación podrían asistir a la creación de «grupos de prácticas» de profesionales del orden público, cruzando las fronteras organizativas entre los diferentes cuerpos policiales. En consecuencia, es importante seguir enfocando la evaluación de operativos policiales de gran envergadura desde la perspectiva de la utilización (Patton, 1997) y aplicarla más ampliamente. De acuerdo con este enfoque, el énfasis de una evaluación se debe poner en la utilización que los usuarios previstos quieren hacer de los resultados de la evaluación.

Así, una buena evaluación:

- debe identificar a los usuarios y establecer el uso potencial de la evaluación;
- debe incorporar usuarios en todas las etapas;
- debe satisfacer una necesidad;
- debe tener un enfoque pertinente y un diseño justificado;
- debe analizar datos fiables y extraer conclusiones imparciales que encajen con los datos;
- debe formar parte de un proceso cíclico de aprendizaje continuo y no tratarla de forma aislada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADANG, O. (1998) *Hooligans, autonomen, agenten. Geweld en politie-optreden in relsituaties*. Alphen aan Den Rijn (Países Bajos): Samson.

ADANG, O.; CUVELIER, C. (2001) *Policing Euro 2000. International police cooperation, information management and police deployment*. Ubbergen: Tandem Felix.

- ADANG, O.; BROWN, E. (2008) *Policing football in Europe*. Experiences from peer review evaluation teams.
- BRYAN, D.; JARMAN, N. (1999) *Independent intervention. Monitoring the police, parades and public order*. Belfast: Democratic dialogue / Community Development Centre.
- COT (1999) *Voetbal en geweld. Onderzoek naar aanleiding van rellen en plunderingen bij een huldiging in Rotterdam (25 april 1999)*. Alphen aan Den Rijn (Países Bajos): Samsom.
- DAS, D.K. (1984) «Lessons from past police practices incorporated in state-mandated recruit training?» *Police Studies*, 7 3, p. 175-184.
- PORTA, D. DELLA; REITER, H. [ed.] (1998) *Policing protest*. «The policing of protest in western democracies». Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- DIJKHUIS, G. (1982) *Niet alleen met stok en steen. Een literatuuranalyse van niet-gewelddadige methoden van reibestrijding*. Oegstgeest (Países Bajos): Foss.
- EISENHOWER, M. (1969) *Report of the national commission on the causes and prevention of violence*. Washington D.C.: US Government printing office.
- ENSCHEDÉ, J. (1967) *Onderzoek naar de ordeverstoringen te Amsterdam op 13 en 14 juni 1966*. 's-Gravenhage, Staatsuitgeverij.
- UNIÓN EUROPEA (1999) *Handbook for international police co-operation and measures to prevent and control violence and disorder around football matches*. Enfopol 37, 8358/99.
- UNIÓN EUROPEA (2001) *Handbook with recommendations for international police cooperation and measures to prevent and control violence and disturbances in connection with football matches with an international dimension, in which at least one Member State is involved* [[http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/2002/c\\_022/c\\_02220020124en00010025.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/2002/c_022/c_02220020124en00010025.pdf)].
- JEFFERSON, T. (1990) *The case against paramilitary policing*. Milton Keynes: Open University Press.
- KERNER, O. (1968) *Report of the national Advisory Commission on civil disorders*. Nueva York: Dutton.
- LEITÃO, J. (2005) «European Championship Football June 2004 in Portugal» [presentación en el Seminario realizado en el CEPOL sobre evaluación de las operaciones policiales de gran envergadura, "Learning by doing"]. Ossendrecht (Países Bajos), del 17 al 22 de febrero.
- PATTON, M.Q. (1997) *Utilization-focused evaluation. The New Century Text*. [3a ed.] Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- POPPELWELL, O. (1986) *Committee of enquiry into crowd safety and control at sports grounds. Final report*. Londres: HMSO, 6.
- SCARMAN, LORD (1981) *The Brixton disorders*. Londres: Penguin.
- SCRANTON, W. (1970) *Report of the national commission on campus unrest*. Washington D.C.: US Government printing office.
- STOTT, C.; ADANG, O.; LIVINGSTONE, A.; SCHREIBER, M. (2007) «Variability in the collective behaviour of England fans at Euro2004: Intergroup relations, identity content and social change». *European Journal of Social Psychology*, volumen 37, ejemplar 1, p. 75-100.

- STOTT, C.; ADANG, O.; LIVINGSTONE, A.; SCHREIBER, M. (2008) «Tackling football hooliganism: A quantitative study of public order, policing and crowd psychology». *Psychology, Public Policy and Law*. Vol 14(2), mayo de 2008, p. 115-141.
- TAYLOR, P., LORD JUSTICE (president) (1990) *Inquiry into the Hillsborough Stadium Disaster: Final Report*. Londres: HMSO.
- WADDINGTON, C. (1998) «Controlling protest in contemporary historical and comparative perspective». En: DELLA PORTA, D.; REITER, H.; [ed.] *Policing protest*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- WENGER, E. (1999) *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- WORKING GROUP ON FOOTBALL DISORDER [presidido por lord Bassam] (2001) *Report and recommendations*. Londres: Home Office.