
EL PROJECTE COMPOSITE SOBRE GESTIÓ DEL CANVI A LES ORGANITZACIONS POLICIAIS

MILA GASCÓ HERNÁNDEZ¹

Institut de Governança i Direcció Pública (ESADE-Universitat Ramon Llull)

EDUARD SALLEN T PEÑA²

Intendent de la Policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra. Comissaria General de Relacions Institucionals, Prevenció i Mediació

L'1 d'agost de 2010 va arrencar COMPOSITE (*Comparative Police Studies in the European Union*), un projecte europeu de recerca sobre gestió del canvi a les organitzacions policials amb una durada prevista de quatre anys que, a l'Estat espanyol, està liderat acadèmicament per l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE-Universitat Ramon Llull i que compta amb la col·laboració de Mossos d'Esquadra i de la Policia Municipal de Madrid. En aquest context, aquest article té tres objectius. D'una banda, descriure i donar a conèixer aquest pioner estudi. De l'altra, presentar alguns dels resultats obtinguts al llarg dels primers dos anys de vida del projecte. Finalment, analitzar les motivacions i beneficis de la participació de la policia de Catalunya en el projecte.

Project COMPOSITE (Comparative Police Studies in the European Union) started on 1st of August 2010. The project does a research that looks into large scale processes in police forces all over Europe that are force to organizational changes in order to deal with societal and criminal evolving reality.

In Spain, it is led by the Institute of Public Governance and Management at ESADE (Ramon Llull University), and with the partnership of the Catalan Police-Mossos d'Esquadra (PG-ME) and the Local Police of Madrid.

The essay looks for three main objectives. The first one is to expose and introduce this pioneering study. Secondly, to present some of the results obtained during the first and second year, and finally, to analyze the motivations and value of the Catalan Police participation.

1. INTRODUCCIÓ

En l'actualitat, els cossos policials d'arreu d'Europa s'enfronten a grans reptes: els nous tipus de delinqüència, l'obertura de fronteres, les noves tecnologies, l'amenaça del terrorisme, els canvis legals i la limitació del finançament, entre d'altres. Aquests reptes han propiciat l'aparició de programes de canvi ambiciosos

1. Av. Pedralbes, 60-62 – 08034 Barcelona (mila.gasco@esade.edu; tel. 932 806 162).

2. Travessera de les Corts, 319-321 – 08029 Barcelona (a/e: eduard.sallent@gencat.cat; tel. 933 002 296).

per millorar la manera com treballa la policia. Alguns cossos inverteixen temps i diners en projectes per canviar la seva estructura administrativa, unir esforços, millorar l'eficiència dels processos organitzatius, introduir noves eines de gestió o implementar sistemes de tecnologies de la informació sofisticats. Tanmateix, alguns d'aquests projectes, a més de no millorar el treball policial, comporten frustració i, fins i tot, cinisme entre els agents; així, doncs, en comptes de millorar el rendiment, l'empitjoren.

COMPOSITE, acrònim de *Comparative Police Studies in the EU*, és un projecte de recerca que vol aprofundir en aquests canvis a gran escala que s'han produït als cossos policials d'Europa com a conseqüència dels reptes als quals s'encaren. Després de dos anys de la seva posada en marxa, el projecte ja ha començat a donar interessants resultats pel que fa a alguns dels seus objectius.

Aquest article, fruit de la reflexió conjunta entre un dels membres acadèmics del consorci i una de les forces de policia implicades, té tres objectius. D'una banda pretén descriure i donar a conèixer aquest estudi, que ha resultat pioner al món. De l'altra, busca presentar alguns dels resultats obtinguts al llarg de la primera part del projecte, particularment els relacionats amb l'entorn de les organitzacions policials europees i amb les tendències observades pel que fa a l'adopció de tecnologia. Finalment, tracta d'analitzar les motivacions i els beneficis de la participació de la Policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra en el projecte. L'estructura que segueix està, precisament, en funció dels esmentats objectius.

2. QUÈ ÉS COMPOSITE?

COMPOSITE és un dels projectes de recerca de més envergadura finançats amb fons del 7è Programa Marc de la Unió Europea. Té com a principal objectiu estudiar les pràctiques de gestió dels canvis en la policia de deu països europeus (per ordre alfabètic, Alemanya, Bèlgica, Espanya, França, Holanda, Itàlia, Regne Unit, República de Macedònia, República Txeca i Romania) per trobar quins factors contribueixen a l'èxit o al fracàs d'aquests processos, fet que implica mirar de ben a prop les estructures, les identitats i els processos organitzatius, les cultures i els estils de lideratge. Així mateix, pretén identificar els catalitzadors de canvi claus, com també què determina els resultats de canvis positius i negatius.

L'assoliment de les finalitats descrites s'aconsegueix portant a terme:

- a) una extensiva anàlisi estratègica comparativa de diferents forces de policia europees;
- b) un estudi comparatiu de la planificació i la implementació dels processos de canvi organitzatiu, i
- c) el desenvolupament d'una eina de gestió amb instruments de formació, assessorament i consultoria i de l'*European Police Force Monitor*, per planificar i executar canvis que responguin a reptes i oportunitats coneguts i, fins i tot, desconeguts.

I és que COMPOSITE no és només un projecte de recerca acadèmica. S'espera que tingui resultats eminentment pràctics i que doni lloc a pactes concrets

en la concepció, la planificació, l'organització i la implementació de processos de canvi en els cossos policials europeus. Així, COMPOSITE se centra en la divulgació, la formació i la consultoria per tal d'arribar a les comunitats policials pertinents i al públic general. A més, la participació de les forces policials fomenta que els professionals i els investigadors col·laborin estretament; per exemple, amb la creació d'un consell assessor estratègic d'experts i un consell d'usuaris finals format per representants policials de cada país.

Per aquestes raons, el consorci del projecte, format per quinze socis (atorze universitats i/o centres de recerca i una empresa privada), coopera amb vint-i-sis forces de policia de tot Europa. El projecte, que va començar l'1 d'agost de 2010, està coordinat per la doctora Gabriele Jacobs-Belschak, de l'Erasmus University de Rotterdam. A l'Estat espanyol, l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE-Universitat Ramon Llull és el soci acadèmic, mentre que els Mossos de Esquadra, la policia de Catalunya, i la Policia Municipal de Madrid, són els dos cossos policials implicats.

3. L'ENTORN POLICIAL I L'ADOPCIÓ DE TECNOLOGIA PER LES FORCES DE POLICIA: ELS PRIMERS RESULTATS

El projecte COMPOSITE s'estructura en tres línies d'acció i onze paquets de treball (*working packages*) que divideixen i organitzen les tasques que s'han de portar a terme durant els seus quatre anys de durada i a partir dels quals s'obtenen els resultats i productes que permeten l'assoliment dels seus objectius. El quadre 1 els llista.

Quadre 1. Línies d'acció i paquets de treball del projecte COMPOSITE

Línies d'acció	Paquets de treball
Línia d'acció I	1 – Identificació d'oportunitats i reptes a l'entorn policial 2 – Identificació de capacitats internes, fortaleces i bones pràctiques i creació d'una tipologia de força policial 3 – Capacitats i bones pràctiques per compartir coneixement en organitzacions policials
Línia d'acció II	4 – Adopció de tecnologia ³ 5 – Canvis culturals i estructurals a les forces de policia 6 – Identitat i legitimitat de les forces de policia als països participants 7 – Lideratge en organitzacions policials
Línia d'acció III	8 – Coordinació acadèmica i integració 9 – Disseminació de coneixement 10 – Seguiment, formació i consultoria 11 – Gestió del projecte

3. De fet, el paquet de treball 4 es troba a cavall entre les línies d'acció I i II.

En aquest apartat, repassem breument els resultats finals del paquet de treball 1 i els resultats parcials del paquet de treball 4 (els corresponents a la línia d'acció I). No podem fer referència a la informació obtinguda en relació amb els paquets 2 i 3. Pel que fa a la primera, és confidencial i, per tant, no es pot fer pública. La referent al paquet de treball 3 encara no ha estat publicada de manera oficial pel consorci i, per tant, encara no la podem difondre.

3.1 L'ENTORN DE LES ORGANITZACIONS POLICIALS

El grau d'alineació de les característiques internes d'una organització amb el seu entorn (en anglès *fit*) és indicatiu del seu nivell d'execució (en anglès *performance*) organitzativa. Atès que les forces de policia, com la majoria d'organitzacions, no poden modificar fàcilment l'entorn, per garantir dita alineació, han de posar en marxa projectes de canvi organitzatiu. Tanmateix, assegurar-ne l'èxit no és senzill i, per a fer-ho, han de tenir un bon coneixement d'allò que passa al seu voltant i de l'evolució del seus principals aspectes. L'objectiu d'aquest primer paquet de treball és precisament aquest: dur a terme un examen de les amenaces i oportunitats de l'entorn policial fent èmfasi, d'una banda, en la realització d'una anàlisi PESTL (és a dir, d'una anàlisi dels canvis Polítics, Econòmics, Socials, Tecnològics i Legals) i, de l'altra, en la caracterització dels actors externs amb qui les forces de policia han de relacionar-se en l'exercici de les seves funcions.

3.1.1 Anàlisi dels canvis PESTL

En relació amb aquest primer aspecte, podem afirmar que les tendències observades arreu d'Europa són molt homogènies i que només es troben petites diferències pel que fa a situacions molt específiques. Per tant, en termes generals, els canvis següents són els que estan influïnt més les organitzacions policials europees:

a) *Canvis polítics*

Són els canvis de govern (i, per tant, de lideratge polític) els canvis de tipus polític que poden tenir lloc, que semblen tenir més impacte en les organitzacions de policia com a conseqüència del canvi de prioritats i d'orientacions estratègiques pel que fa a la seguretat. Aquest impacte pot ser positiu o negatiu en funció de l'alineació dels interessos del nou govern amb els de la força de policia en qüestió i pot prendre diferents formes: petites reestructuracions organitzatives, nous procediments policials o nomenament d'alts càrrecs, per posar-ne alguns exemples. És interessant assenyalar que, al contrari del que l'equip de recerca va assumir en un principi, els canvis polítics tenen menys impacte sobre les forces de policia que els socials, tecnològics i econòmics.

b) *Canvis econòmics*

L'efecte que la crisi econòmica ha tingut/té sobre les organitzacions policials no es pot infravalorar. En aquest sentit, pràcticament totes les forces de policia

participants en l'estudi han patit retallades salarials i de pressupost i, fins i tot, algunes han hagut d'acomiar alguns efectius. D'altra banda, una mala situació econòmica, tot i no donar lloc necessàriament a increments de les taxes de delinqüència, sí que provoca més tensió social i, per tant, una més gran necessitat de mantenir l'ordre públic i d'enfortiment de la tasca policial. Aquesta realitat s'ha confirmat especialment a l'Estat espanyol, l'inaudit índex d'atur del qual ha augmentat les taxes de pobresa i ha donat lloc a importants conflictes socials, individuals i col·lectius.

c) *Canvis socials*

En línies generals, són aquests els tipus de canvi que més afecten la labor i l'organització policials. No només això sinó que, a més, també són percebudes com a molt negatives sobretot a llarg termini, ja que danya la imatge que té la ciutadania de les forces de policia. Aquest reptes, que inclouen aspectes tan importants com la creixent immigració, el canvi de valors, la pèrdua d'autoritat policial o les noves demandes ciutadanes (com, per exemple, pel que fa al soroll o al medi ambient), sembla que són especialment perjudicials per a les policies de França, Alemanya i Regne Unit i una miqueta menys per a les de la República de Macedònia i les de l'Estat espanyol.

d) *Canvis tecnològics*

Arreu d'Europa, i com ja concretarem més endavant, els canvis tecnològics són tangibles. Tot i ser percebuts, de manera general, com a canvis a curt termini i que impacten més positivament que negativament en les forces de policia, tenen una doble vessant. D'una banda, les noves tecnologies, i Internet entre elles, poden donar lloc a noves tipologies de delinqüència, conegudes comunament com a ciberdelicte. Lògicament, les organitzacions policials han d'adaptar-se per perseguir i solucionar aquests delictes. L'estudi fet en el marc de COMPOSITE indica que encara estan aprenent, cosa que no és fàcil, ja que sovint els delinqüents fan servir tecnologies més avançades que les pròpies forces de policia. Aquesta situació té un doble efecte: en primer lloc, les unitats i divisions responsables dels delictes informàtics necessiten agents de policia amb coneixement especialitzat en aquest àmbit però, també, recursos econòmics i materials per poder reduir la bretxa digital a què acabem de fer referència, i, en segon lloc, és necessari invertir en «educació de la ciutadania» pel que fa a l'ús d'Internet. En definitiva, l'activitat policial incrementa.

Tot i així, d'altra banda, les tecnologies de la informació i les comunicacions (en endavant, TIC) suposen també una oportunitat per a les forces de policia. En aquest sentit, algunes de les aplicacions que poden fer servir esdevenen molt útils a l'hora de reduir costos, simplificar processos i alleugerar el treball administratiu però, així mateix, per ser més eficient en l'exercici de la tasca policial i per millorar la relació amb la ciutadania. La utilització de PDA, la instal·lació de PC als cotxes patrulla, la presència en xarxes socials o les aplicacions de *crime mapping* (mapes delinqüencials) són només alguns dels exemples als quals tornarem a fer referència més endavant.

e) *Canvis legals*

Aquest darrer tipus de canvis a l'entorn potser són els que presenten més diferències entre països com a conseqüència, d'una banda, de les normatives i els marcs de governança diferents que regeixen a cadascun d'ells i, de l'altra, de la més o menys adaptació de les legislacions estatals als estàndards normatius europeus. En el cas de l'Estat espanyol, s'han identificat tres tipus de canvis legals que afecten el funcionament de les forces de policia. En primer lloc, la futura llei que haurà de delimitar, clarificar i regular les competències de les forces de policia amb presència a l'Estat espanyol, així com els termes de la seva coordinació. En l'actualitat, la llei que ordena les responsabilitats i les relacions entre organitzacions policials data del 1986 i hi ha consens sobre la necessitat d'actualitzar-la. En segon lloc, els canvis normatius i, sobretot, en les ordenances municipals. Els límits de velocitat, la prohibició de fumar a espais públics o el nou Codi penal en constitueixen alguns exemples. Finalment, les regulacions quant al funcionament específic d'una força de policia determinada. Aquests canvis, normalment, són resultat de decisions polítiques i prenen la forma de decrets. Poden tenir més o menys impacte en l'activitat policial en funció del seu contingut (no és el mateix un canvi en la uniformitat que un canvi de l'estructura organitzativa).

Com ja avançàvem en un principi, hi ha una gran coincidència entre països pel que fa a les tendències de l'entorn observades, cosa que ens permet concloure que les diferents forces de policia poden intercanviar pràctiques i experiències i aprendre unes de les altres a l'hora d'enfrontar-se a aquests canvis i, sobretot, als de tipus econòmic, social i tecnològic.

3.1.2 Caracterització dels actors externs

També hi ha convergència, tot i que és menor, pel que fa als actors externs que són importants per a les organitzacions de policia, el segon aspecte en què es centra el paquet de treball 1. Són quatre els *stakeholders* que han estat identificats més freqüentment:

a) *Governos*

Són els governos els que exerceixen l'autoritat formal sobre les forces de policia. En funció de l'abast de les competències de l'organització policial, és un o altre nivell de govern el què té aquesta autoritat formal. Així, atenent a la casuística de l'Estat espanyol, en el cas del cos de Mossos d'Esquadra és la Generalitat de Catalunya, mentre que, en el cas de la Policia Municipal de Madrid és l'Ajuntament de Madrid.

b) *Cossos judicials*

Són percebuts com el segon actor extern més important per al treball policial. De vegades tenen, fins i tot, més autoritat formal que els governos. Les forces de policia s'afanyen a resoldre les seves demandes, que són, a vegades, difícils de satisfer tenint en compte el gran volum de feina a què donen lloc.

c) Ciutadania i organitzacions ciutadanes

L'estudi portat a terme indica que la ciutadania, tant en el terreny individual com en l'organitzat, és un important *stakeholder* per a les organitzacions policials. Normalment, no coneix els límits de l'activitat policial i, en aquest sentit, algunes vegades, les seves demandes són diverses i van més enllà de les responsabilitats i competències policials, la qual cosa genera frustració tant als cossos policials (per la impossibilitat d'atendre-les) com a la pròpia ciutadania, que no veu resoltes les seves peticions.

d) Altres forces de policia

Sense cap mena de dubte, les policies de tots els països reconeixen la necessitat d'interactuar amb altres cossos policials, tant del seu entorn més immediat com de la resta d'Europa. Paradoxalment, les relacions amb aquestes organitzacions, que coneixen molt bé la professió, no són sempre dolces. Gascó-Hernández i Saz-Carranza (2012), que les han estudiat amb més gran profunditat, afirmen sobre aquesta qüestió:

[...] la coordinació és l'expectativa formal d'aquestes forces de policia encara que, de fet, quan treballen plegades sorgeixen uns quants conflictes. Alguns entrevistats afirmaven que és dur coordinar-se perquè, malgrat el que la llei diu sobre les responsabilitats de cada força de policia, hi ha situacions poc definides i confuses [...] Les relacions entre forces de policia són competitives i molt difícils de gestionar. Tot i que s'entenen bé l'una amb l'altra, aquesta comprensió mútua i la similitud que les uneix no són suficients per crear una relació col·laboradora. La incertesa sobre les competències que ha de desenvolupar cada cos policial s'ha de reduir a un mínim per evitar competició [...] A més, els patrons històrics de transferència de responsabilitat des d'un cos cap a un altre genera ressentiments entre aquells que perden competències, fet que obstaculitza la coordinació.

3.2 L'ADOPCIÓ DE TECNOLOGIA PER LES FORCES DE POLICIA

Com hem exposat, els ràpids canvis en el camp de les TIC tenen una gran influència en el treball policial. Les innovacions tecnològiques canvien l'entorn organitzatiu de manera significativa, cosa que, en definitiva, per a les forces de policia té un doble impacte: d'una banda, les TIC poden donar suport a l'activitat policial però, de l'altra, també donen lloc a nous delictes. És més, com a conseqüència de la seva cada vegada més estesa disponibilitat, el treball de camp portat a terme ha permès detectar que, en l'actualitat, molts dels canvis impulsats a l'interior de les organitzacions policials són resultat de l'adopció de tecnologia. Cal, per tant, per a facilitar-ne l'anàlisi, categoritzar la utilització de solucions tecnològiques per les organitzacions de policia. Aquest és l'objectiu final del paquet de treball 4, les principals conclusions del qual exposem a continuació.

Són cinc les tendències observades pel que fa a aquesta qüestió:

a) Integració de sistemes

La connexió de sistemes i fonts d'informació per enfortir la construcció d'intel·ligència policial, així com per incrementar l'eficiència, esdevé fonamental. I és que diferents departaments, però també diferents forces de policia, treballen amb distintes dades, la combinació de les quals enriqueix la informació i el coneixement, de manera que s'enforteixen les capacitats organitzatives i l'activitat policial. Malgrat els importants esforços per aconseguir aquesta interoperabilitat dels sistemes d'informació i de les bases de dades (a través, per exemple, de la construcció d'interfícies o de l'ús de referències geodigitals), els projectes d'integració encara són una assignatura pendent.

b) Mobilitat i ubiqüitat

La possibilitat que els agents de policia puguin traslladar l'oficina al carrer i que, per tant, des de qualsevol lloc i a qualsevol moment puguin rebre informació en temps real i suport policial té importants impactes en termes d'eficàcia i eficiència organitzatives però també té un impacte en la imatge i en l'exercici d'autoritat dels agents de policia. Diversos projectes en aquest àmbit s'estan implementant arreu d'Europa: la incorporació de PC en els cotxes patrulla, la utilització de PDA o telèfons intel·ligents, l'adopció de ràdios digitals i l'ús d'equipaments especials mòbils.

c) Tecnologia de vigilància

La implementació de tecnologies d'aquestes característiques té com a objectiu reforçar tant el treball preventiu com les investigacions policials. Així, per exemple, la instal·lació de càmeres de gravació en espais públics pot disminuir el nombre d'accidents de trànsit perquè persuadeixen els conductors de conduir temeràriament però, al mateix temps, poden ajudar a la identificació de delinqüents. Tanmateix, l'ús d'aquestes tecnologies no està exempt de debat. En paraules de Deneff *et al.* (2011, 24):

En funció de cada país, els legisladors i les forces de policia han de trobar un equilibri entre la necessitat de provisió de seguretat i el dret a la privacitat dels ciutadans.

d) Biomètrica digital

Les dades biomètriques són una prioritat en l'agenda de les policies europees com a resultat de la utilització, cada vegada més, de documents d'identificació digital i de la necessitat d'incrementar l'eficàcia i l'eficiència en la identificació de sospitosos, d'una banda, i de persones de confiança (com col·legues autoritzats), de l'altra. Com a conseqüència, les forces de policia han començat a fer inversions en la incorporació d'escàners d'empremtes mòbils o de dispositius d'identificació ocular i facial. Malgrat la seva utilitat, aquest tipus de projectes, com els anteriors, no deixen indiferent a ningú i s'ha encetat un important debat general sobre l'emmagatzematge d'aquest tipus d'informació.

e) *Xarxes socials*

Tot i ser un assumpte per al qual encara hi ha molta divergència entre països i forces de policia, la realitat és que la presència a les xarxes socials de les organitzacions policials s'està consolidant. Hi ha tres objectius a l'hora de fer servir aquesta eina:

- incrementar la confiança que els ciutadans tenen en la policia potenciant l'accessibilitat i la transparència;
- distribuir informació al públic en general sobre qüestions relatives a la seguretat (fet que suposa reforçar la tasca policial preventiva), i
- millorar l'eficiència operacional ampliant les possibilitats de participació ciutadana en les investigacions criminals.

Malgrat que la recerca posa de manifest que la tecnologia comporta molts beneficis per als cossos policials, els processos d'adopció no són sempre fàcils. En primer lloc, són molts els estudis que evidencien que implementar tecnologia en una organització pot donar lloc a fortes resistències que han de ser tingudes en compte pels líders polítics i tècnics de les iniciatives. En segon lloc, la mala recessió econòmica que estan vivint diversos dels països que participen a COMPOSITE ha condicionat l'execució d'aquest tipus de projectes, que s'han aturat o han minvat les seves assignacions pressupostàries.

4. L'EXPERIÈNCIA DE LA POLICIA DE LA GENERALITAT-MOSSOS D'ESQUADRA AL PROJECTE COMPOSITE

Què tenen en comú vint-i-sis cossos policials de deu països d'arreu d'Europa? Quines característiques organitzatives i quins trets identitaris els defineixen? Com els condiciona la tecnologia a la feina i en la relació amb la ciutadania? Com creiem que és la nostra organització i com és en realitat? Què facilita el canvi i què aboca al fracàs?

Aquestes eren algunes de les qüestions que es plantejaven quan el cos de Mossos d'Esquadra va rebre la invitació d'ESADE de participar conjuntament en el COMPOSITE, un projecte que té una durada de quatre anys i que està integrat per un veritable equip d'experts multidisciplinaris de prestigioses universitats europees, cossos policials, escoles de policia, instituts de seguretat i empreses tecnològiques.

Aquesta era, per tant, una proposta atractiva des del punt de vista dels objectius i dels seus integrants perquè s'alineava amb els objectius estratègics de la Direcció General de la Policia de la Generalitat. I, més concretament, amb els relacionats amb la modernització de l'estructura i els sistemes de treball, la capillaritat institucional i la internacionalització.

El fet que el soci en aquest projecte fos ESADE va ser determinant a l'hora d'acceptar participar-hi. En aquest cas, al seu reconegut prestigi internacional s'hi sumava la imprescindible lleialtat institucional, la confiança i el rigor que aquests projectes exigeixen, així com la professionalitat dels seus investigadors.

Com és sabut, la internacionalització constitueix un dels objectius del cos de Mossos d'Esquadra. I ha esdevingut estratègica mentre els fenòmens de globalitza-

ció han fet connectar allò local amb allò global. Aquesta circumstància fa necessari incrementar la integració dels sistemes de seguretat i l'intercanvi de coneixement i de bones pràctiques amb altres organitzacions.

Tradicionalment, la cooperació internacional a través de projectes europeus mira de perfeccionar o intercanviar bones pràctiques en àmbits específics de l'activitat policial. En aquest sentit, COMPOSITE és una proposta innovadora pel fet que els seus objectius se centren en la pròpia identitat de l'organització i la gestió dels cossos policials des d'un enfocament pràctic.

Amb relació a l'anàlisi de la identitat de les organitzacions policials a què ens convida el projecte COMPOSITE, aquest és especialment apropiat com a conseqüència de diferents aspectes. En primer lloc, si bé és cert que, des de la seva aparició, els cossos policials no han parat d'evolucionar, és en les darreres dècades quan hem assistit a un increment de la complexitat de les organitzacions policials, tant pel que fa a la seva estructuració com als sistemes de treball o a la direcció. Aquesta evolució ha estat conseqüència de diversos canvis interns i externs a les organitzacions, entre els quals destaca el canvi en l'enfocament i en les prioritats de la policia, que han passat a centrar-se en el ciutadà tot esdevenint un veritable servei públic.

Ha estat també clau el desenvolupament de les TIC, que, de manera creixent, faciliten i automatitzen els processos associats a les tasques que desenvolupa la policia.

Els processos d'interdependència de les policies europees i la conseqüent necessitat de coordinació i integració en un incipient sistema europeu de seguretat han facilitat un apropament de les diverses organitzacions policials que operen arreu d'Europa. A més, la integració de noves àrees del coneixement en la funció policial, com la psicologia, la sociologia, la matemàtica, la direcció d'empreses, l'enginyeria informàtica, la biologia, la química o la física, han sofisticat la professió de policia i han augmentat la seva complexitat organitzativa.

En segon lloc, aquesta complexitat i modernització estructural i sistèmica contrasta amb la poca relació que hi ha entre el món universitari i la policia, que ha tingut un efecte directe en els escassos estudis que es desenvolupen en aquest àmbit. D'aquesta manera, el coneixement que té la ciutadania i el gran públic de la policia prové majoritàriament de la ficció i dels mitjans de comunicació.

En tercer lloc, destaca la manca d'interès introspectiu dels propis cossos policials on els seus integrants redueixen l'organització a una imatge de la professió, a una construcció en què es troben presents les diferents identitats de la policia, a vegades juxtaposades i d'altres confrontades; a una imatge en què els models de policies i les funcions policials descriuen de manera tosca els contorns de l'organització. De fet, a la policia, el coneixement sobre la pròpia organització es sedimenta sobre el principi empíric de l'assaig-error i rarament va acompanyat d'una veritable reflexió teòrica.

Per tot això, el primer interès que té el cos de Mossos d'Esquadra en aquest projecte és el *d'obtenir una informació rigorosa sobre les semblances i diferències pel que fa a la identitat de les organitzacions policials* que hi participen: saber qui ets és el primer pas per determinar qui vols arribar a ser.

El segon interès que ha centrat les expectatives del cos de Mossos d'Esquadra ha estat la *vocació pràctica del projecte*. No es tracta d'un exercici merament teòric d'autoanàlisi sinó que és, per sobre de tot, un projecte amb finalitat pràctica que mira de donar eines i coneixement per aprendre a gestionar i dirigir millor l'organització. L'obtenció d'aquestes eines constitueix un altre dels objectius que es proposa obtenir a través de COMPOSITE.

S'ha obtingut ja alguns resultats que s'han explicat en aquest article. Destaquem els de l'àmbit de les TIC, que han permès identificar les tendències en aquest camp per a les organitzacions policials, i també obtenir una aproximació detallada de com organitzar l'activitat de la policia a Internet. Aquest coneixement ha contribuït en el disseny 2.0 del cos de Mossos d'Esquadra.

Un altre exemple de transmissió de coneixement ha estat el desenvolupament de la pàgina web de col·laboració ciutadana, una innovació que es va dur a terme, entre d'altres, a partir de l'anàlisi del funcionament d'eines de participació ciutadana en el context dels aldarulls a la ciutats de Manchester i Londres durant l'agost de 2011.

El tercer interès que ha centrat les expectatives del cos de Mossos d'Esquadra en el projecte COMPOSITE ha estat el *d'incrementar el coneixement de la gestió del canvi*. En un context de gran dinamisme social, tecnològic, polític i institucional, la transformació i els canvis ocupen bona part de les energies organitzatives. El canvi constitueix un dels processos crítics de les organitzacions, tant des d'una perspectiva de recursos econòmics, com de vigor organitzatiu, d'eficiència i d'adaptació a la demanda i necessitats del ciutadà.

Per tant, aprendre quins factors faciliten o dificulten els canvis a les organitzacions policials constitueix una necessitat directiva de primera magnitud per moltes raons:

- perquè l'actual context econòmic exigeix una assignació molt austera dels recursos;
- perquè no existeix capacitat pressupostària d'esmenar errors;
- perquè no hi ha res pitjor per a una organització que un canvi frustrat, ja que debilita la confiança en la direcció, l'orgull de pertinença i perquè pot arribar a suposar l'extinció de la pròpia organització.

El projecte COMPOSITE ho està fent possible i, en aquest sentit, està contribuint a obtenir un major coneixement de les organitzacions policials europees sobre les quals edificar en un futur proper un *sistema de seguretat europeu* amb una major integració de sistemes d'informació, dels mecanismes de col·laboració dels cossos policials i dels seus sistemes de treball.

5. CONCLUSIONS

Les organitzacions policials europees s'enfronten a molts reptes. La integració en la Unió Europea ha incrementat la necessitat de col·laboració. La tecnologia ha donat lloc a nous tipus de delictes però també ha generat capacitat dins les forces de policia. Els canvis en l'opinió pública i les expectatives polítiques han propiciat

nous reptes, la gestió dels quals requereix canvis culturals i reestructuracions organitzatives ben importants als cossos policials. Però aquests canvis no són trivials i la manera com han de ser implementats varia segons el país. Tenint en compte aquesta realitat, COMPOSITE –un projecte d'abast internacional en el qual participen més de vint-i-cinc forces de policia de deu països europeus– persegueix millorar les habilitats de planificació i execució d'iniciatives de canvi, mostrar com aquestes iniciatives poden alinear-se millor amb els contextos social i cultural de cada país i explicar que els efectes negatius resultants dels processos de canvi poden ser mitigats.

Aquest article ha tingut com a finalitat exposar com el projecte està assolint els seus objectius mitjançant la presentació d'alguns dels seus resultats, generats en els seus primers dos anys d'anadura, així com descriure les motivacions i els beneficis de la participació de la Policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra en el projecte, per mostrar no només la seva vessant acadèmica sinó, també, la seva significació pràctica.

6. REFERÈNCIES

BIBLIOGRAFIA

DENEF, S. *et al.* (2011) *ICT trends in European Policing*. Publicació del projecte COMPOSITE.

GASCÓ-HERNÁNDEZ, M.; SAZ-CARRANZA, A. (2012) «Inter-organizational coordination: How police forces relate to political principals, judicial bodies, and other police forces». Paper presentat a la XVI Conference of the International Research Society for Public Management «Contradictions in Public Management. Manging in Volatile Times». Roma, 11-13 d'abril.

WEB DEL PROJECTE

COMPOSITE Project. <http://www.composite-project.eu/> [Consulta:14 novembre 2012].