

La formació dels comandaments policials a Anglaterra i al País de Gal·les: una visió general del seu desenvolupament*

T. B. FROST**

Cap del Servei Internacional d'Estudis Policials de l'Escola Superior de Policia (The Police Staff College), Bramshill

53

1. INTRODUCCIÓ

Qualsevol presentació dels serveis policials al Regne Unit ha d'iniciar-se, necessàriament, recordant que no existeix un cos policial d'àmbit estatal i esmentant, també, que en matèria de seguretat pública hi ha trets diferencials entre Anglaterra i el País de Gal·les, Escòcia i Irlanda del Nord.

A Anglaterra i al País de Gal·les operen 43 cossos policials amb una dotació total superior als 130.000 agents i una plantilla de suport no policial d'unes 50.000 persones més. El Servei Metropolità de Policia, responsable de l'àrea del gran Londres i amb seu central al conegut Scotland Yard, és la més nombrosa d'aquestes forces. La relació mitjana entre la població i el nombre de policies és de l'ordre d'un agent per cada 450 habitants; però les dimensions de la població atesa per cada una de les forces varia al llarg del país.

A Irlanda del Nord els serveis policials estan a càrrec del *Royal Ulster Constabulary* i a Escòcia existeixen altres vuit cossos de policia que operen en un sistema legal lleugerament diferent; però Irlanda del Nord i Escòcia queden fora de l'objecte d'aquest estudi i, per tant, a continuació només es tractarà de la situació d'Anglaterra i el País de Gal·les.

El ministre competent en matèria de policia és el secretari d'Estat d'Interior, designat habitualment secretari d'Interior, i el seu ministeri *Home Office*. Tanmateix, els serveis policials han estat sempre fermament considerats serveis municipals i han de respondre localment de les seves actuacions, tot i que tinguin determinades responsabilitats de caràcter nacional. Alguns elements de l'activitat policial s'han desenvolupat, doncs, en l'àmbit regional o nacional i han recobert,

* Traducció a càrrec de Bernat Jesús Gondra i Bustinza.

** Les opinions expressades en aquest article són únicament les del seu autor. No pretenen representar les opinions del Home Office ni de les del Servei Nacional de Formació Policial.

per tant, les demarcacions bàsiques del mapa policial d'Anglaterra i el País de Gal·les. Així ens trobem, per exemple, amb les sis brigades regionals de policia criminal i, més recentment, amb el Servei Nacional d'Intel·ligència Criminal (National Criminal Intelligence Service —NCIS—), que, com el seu nom indica, constitueix una organització central al servei de tots els cossos policials i d'altres institucions competents en la matèria. Però és important ressaltar que tots els agents destinats a aquests organismes regionals o nacionals formen part d'alguna de les 43 forces de policia existents. És a dir, els cossos policials comissionen els seus agents als serveis regionals o nacionals durant un període de temps, després del qual aquests agents es reincorporen al seu cos d'origen.

54 Els cossos policials a Anglaterra i el País de Gal·les estan sota la responsabilitat del Home Office i dels consells d'autoritats policials (*Police Authorities*). La direcció i el control dels serveis es du a terme a través del que hom coneix com sistema tripartit. D'acord amb aquest sistema, les responsabilitats pròpies del govern central són assumides pel Home Office, i la representació ciutadana del territori en el qual està desplegat el cos policial s'assegura a partir dels consells d'autoritats policials, formats per càrrecs electes de les administracions locals, magistrats i membres designats. El tercer component del sistema tripartit és el mateix cap del cos policial. Es pretén que tots tres col·laborin, tot i que cadascun té responsabilitats força diferenciades. Aquest escrit no és el lloc per analitzar el sistema tripartit de manera més detallada, però sí per observar que la formació policial s'emmarca necessàriament en el context més ampli de l'organització policial.

Malgrat el caràcter essencialment local dels serveis policíacs, són moltes les qüestions que es tracten en diversos organismes de nivell nacional amb l'objecte d'establir criteris uniformes pel qual fa a l'estructura i a l'activitat de la policia, i no hi ha cap àmbit en el qual això hagi estat més important que en l'àmbit formatiu. El Consell de Formació Policial és un d'aquest organismes. Els membres d'aquest Consell són designats pel Home Office, pels consells d'autoritats policials i per les associacions professionals de la policia, entre d'altres. El Consell de Formació Policial va elaborar un document estratègic, el 1985, amb la intenció d'estimular la coordinació i la cohesió en l'àmbit formatiu i d'identificar les prioritats existents.

Al llarg dels anys transcorreguts hi ha hagut diverses revisions d'aquell document, però s'ha mantingut la mateixa concepció de la formació policial com activitat continuada, que s'estén des de l'inici a la fi de la carrera professional, i s'ha conservat el mateix èmfasi en un programa de formació policial coherent i acumulatiu que estigui en condicions de respondre de manera ràpida i flexible a demandes canviants. Els aspectes centrals d'aquesta concepció han estat el reconeixement de les necessitats en matèria d'habilitats i de treball pràctic, i l'evolució cap a una formació modular amb períodes lectius relativament curts. L'objectiu ha consistit a equilibrar els requeriments dels cossos policials amb les necessitats de desenvolupament personal dels agents, tot i reduint a un mínim les absències del servei per raó de les activitats formatives.

La política formativa dels cossos policials s'ha basat en l'establiment d'un programa de formació que s'estengui des del reclutament fins a la jubilació dels agents (la filosofia de la formació permanent, o formació «des del bressol fins a la

tomba»). Els qui hagin estudiat els serveis policials britànics hauran pogut observar que només hi ha una categoria d'accés. Tots s'incorporen com agents de base i no hi ha cap accés directe a les categories amb responsabilitats de gestió. Per tant, el recluta rep immediatament formació com aspirant (*probationary constable*) i en cada un dels nivells de promoció fins a les categories de comandament.

D'altra banda, l'absència d'un cos de policia de caràcter nacional incrementa la rellevància de la formació que es constitueix, de fet, en un mitjà per reforçar la coherència i la consistència del sistema i en una plataforma per compartir i difondre les millors pràctiques professionals.

No obstant això, malgrat l'existència del Consell de Formació Policial i de l'establiment d'una estratègia global d'actuació, i malgrat els importants esforços realitzats per tots els implicats en el procés formatiu, va haver-hi deficiències. Una sèrie d'informes elaborats a la fi dels anys vuitanta i durant els primers anys d'aquesta dècada assenyalaren la necessitat de revisar el sistema d'ensenyament policial existent.

En resum, les qüestions principals que havien d'examinar-se van ser plantejades de la manera següent:

- a) Hi havia una manca de coordinació entre la demanda i l'oferta formativa i, en conseqüència, ni la policia en el seu conjunt (els 43 cossos), ni els agents considerats individualment, ni els ciutadans rebien un servei amb la qualitat que tenien dret a requerir.
- b) Els caps de policia podien rebutjar o modificar les propostes formatives acordades nacionalment, malgrat la possibilitat de generar costos addicionals a l'Administració local i els riscos de subministrar una formació d'inferior qualitat o no contrastada.
- c) L'absència d'una gestió formativa nacional generava un ús ineficient del personal formatiu qualificat, unes condicions de treball no equitatives, una subvaloració de les habilitats formatives i duplicitats innecessàries.

Poden trobar-se exemples d'aquestes preocupacions en un dels informes als quals al·ludim anteriorment. Així, la Comissió Auditadora par a l'Administració local a Anglaterra i el País de Gal·les, que ha publicat una sèrie d'estudis sobre la policia, el 1989 va elaborar un informe sobre *La gestió de la formació policial*. Els paràgrafs introductoris d'aquell document mereixen ser reproduïts:

La formació és un element clau per desenvolupar l'estil, la capacitat de producció i d'adaptació als nous reptes en qualsevol organització, i és especialment important en els serveis policials perquè operen en un entorn constantment canviant. Els cossos policials han assumit aquest fet de manera exemplar i dediquen al voltant del 8 % dels seus recursos a la formació.

La Comissió Auditadora ha quedat impressionada pel compromís que mostren determinats agents dedicats a la formació i, en aquest àmbit, hi ha molts exemples d'una bona pràctica professional en els cossos policials considerats de manera individual. No obstant això, en l'àmbit nacional, hauria de millorar l'adequació, l'eficàcia i l'eficiència de la formació.

La Comissió Auditora va observar que hi havia diversos organismes implicats en la gestió formativa en l'àmbit nacional, la qual cosa generava confusió. En conseqüència, va proposar que es reforçés la coordinació, cosa que és important als efectes d'aquest article. «*La Comissió Auditora suggereix que aquesta funció la pot dur a terme un director nacional de formació policial amb una dotació reduïda de personal a temps complet.*» Però al mateix temps, la Comissió va formular una advertència: «*El perill rau en el fet que, tal com indica l'experiència, la introducció d'un organisme d'aquestes característiques comporti la generació d'inèrcies i la creació de burocràcia. El principi és sa, però la realitat pot ser-ho menys, i s'ha d'actuar amb cura per prevenir aquests problemes.*» Posteriorment tornarem a aquest senyal d'alarma.

56

Hi ha una última qüestió assenyalada per la Comissió Auditora que hauria de presidir qualsevol discussió sobre la formació policial. L'activitat formativa no ha de ser mai un fi en si mateixa, sinó un mitjà per aconseguir millores en els serveis finals. La formació policial ha de referir-se sempre als serveis que es presten als ciutadans i, sobre aquesta base, han de dissenyar-se tots els programes formatius.

Aquest principi fonamental va ser emfasitzat en l'informe titulat *Cap a una futura estratègia formativa*, que va elaborar un grup de treball de l'Associació de Caps de Policia el 1992. L'estudi reflectia increments molt importants de l'activitat formativa al llarg dels anys anteriors. En la mesura en què s'incrementava la demanda de serveis policials es va intensificar també l'èmfasi en la formació i el desenvolupament del personal per permetre a la policia de respondre als nous reptes. Però, paradoxalment, mentre s'incrementava la demanda, l'augment de les activitats formatives comportava que un nombre superior d'agents havien d'absentar-se de les seves destinacions operatives. L'informe destacava que l'absentisme per assistència a activitats formatives suposava l'equivalent a la pèrdua de més de 8.000 agents a l'any.

Aquest informe també coincidia amb les conclusions de la Comissió Auditora i assenyalava que era necessària una coordinació molt superior de les activitats formatives i donava suport al nomenament d'un director nacional de formació policial. En un esforç decidit de racionalitzar la formació i de reduir l'absentisme, s'instava tots els cossos policials a revisar els seus programes formatius per assegurar que l'èmfasi se situés en la qualitat del servei amb l'objecte d'impartir als agents la confiança i les habilitats suplementàries requerides en el seu tracte amb els ciutadans. Concentrant-se en aquest aspecte crucial, l'informe argumentava persuasivament que «*hi ha la possibilitat de reduir de manera substancial la proliferació d'activitats formatives, millorant significativament la qualitat de les que es mantinguin*». Aquesta afirmació exemplifica el rigorós enfocament de la formació que ha estat adoptat tant localment com nacionalment. La formació ha d'estar clarament enfocada, ha d'impartir-se en el període de temps més curt possible i ha de tenir efectes sobre el servei als ciutadans en els termes descrits.

2. EL SERVEI NACIONAL DE FORMACIÓ POLICIAL

Abans de 1993 l'activitat formativa ofería una imatge desigual i dispersa. Al juny de 1993 va ser nomenat el primer director nacional de Formació Policial amb l'objecte d'assegurar que la formació en l'àmbit regional i nacional, que anteriorment es feia des d'òptiques divergents i sota la responsabilitat de diferents unitats, es transformés en un conjunt integrat i coordinat.

Hem de reconèixer que la transposició dels objectius a la realitat no es du a terme d'un dia per l'altre. De fet, el Servei Nacional de Formació Policial continua desenvolupant-se per satisfer la permanent evolució dels requeriments policials. A continuació es descriurà l'àmbit d'activitat d'aquest servei, el que s'ha aconseguit i el que ha quedat pendent. Finalment es farà esment de les dificultats i de les tensions existents, algunes de les quals són inherents a un model policíac essencialment local, afectat per la creació d'una organització formativa nacional.

El director nacional de Formació Policial és responsable de tota la formació reglada que es du a terme en els centres nacionals i regionals d'Anglaterra i al País de Gal·les. El servei compta amb una plantilla de més de 700 persones i amb un pressupost que supera els 40 milions de lliures esterlines anuals. Aquesta despesa ha de ser comparada amb els costos formatius que corren a càrrec dels 43 cossos policials i que s'eleva a més de 200 milions de lliures esterlines, als quals s'ha d'afegir una quantitat important, potser d'uns 200 milions més, que es comptabilitza a través dels centres d'ensenyament dels diferents cossos. És evident que la formació policial és una activitat de gran envergadura, que costa molts diners. I el Servei Nacional de Formació Policial es fa càrrec només d'una part relativament petita del total.

No obstant això, es tracta d'una part molt important que inclou tot el personal implicat en la producció i/o en la realització dels cursos regionals i nacionals, en el disseny curricular d'àmbit nacional i en la realització dels programes formatius regionals i nacionals.

Algunes definicions poden ajudar a comprendre-ho.

Formació nacional: és una formació que s'estableix i es realitza de manera centralitzada, per a línies curriculars acordades nacionalment i que es du a terme en centres específics i únics, com per exemple, el desenvolupament de capacitats directives o la formació de formadors.

Formació regional: és una formació per a línies curriculars acordades nacionalment que es du a terme en centres específics i que està destinada, en primer lloc, però no exclusivament, als funcionaris de policia de l'àrea territorial corresponent, com per exemple, la formació bàsica (*probationer*), la formació de sergents o d'inspectors.

Simplificant, el Servei Nacional de Formació Policial, en col·laboració amb els cossos de policia, identifica les necessitats formatives d'àmbit nacional i estableix les normes tècniques d'execució. A continuació, amb els recursos i les capacitats de què disposa, el Servei du a terme programes formatius basats en les càrregues de treball que són necessàries per cobrir funcions rellevants.

Al mateix temps, totes les parts implicades reconeixen que les nostres forces

policials operen en un entorn i amb uns condicionants de caràcter local que requereixen tractar de manera flexible molts aspectes de la formació. En conseqüència, sempre existirà una demanda de formació feta a mida per satisfer necessitats locals. De tota manera, la realització d'aquest tipus d'activitat formativa correspon al cos policial afectat i ha de ser duta a terme pels seus mateixos formadors qualificats.

58

Pel que fa a l'estratègia, el director compta amb el suport d'un Consell de Direcció que elabora de manera conjunta les polítiques del Servei Nacional de Formació Policial. En aquest Consell participa el director de Formació Policial Superior, que és responsable de l'Escola Superior de Policia de Bramshill, i el director de la Inspecció (*Principal of Education*), que supervisa amb caràcter general el desenvolupament de les activitats formatives, amb un èmfasi especial en l'avaluació i el control de qualitat.

Les funcions més importants del Servei Nacional de Formació Policial poden resumir-se de la manera següent:

- a) Dur a terme tota la formació regional dels aspirants (*probationer constables*) a Anglaterra i el País de Gal·les.
- b) Dur a terme la formació policial superior a l'Escola Superior de Policia de Bramshill.
- c) Dur a terme el disseny curricular i l'avaluació, la formació de formadors i l'administració dels exàmens de promoció policial al Centre de Suport Formatiu de Harrogate.
- d) Dur a terme les activitats del Centre Regional de Formació de les Brigades d'Investigació Criminal.
- e) Dur a terme les activitats del Centre Nacional de Formació Policial en Informàtica.
- f) Dur a terme les activitats del Departament Nacional de Formació Criminalística (*National Crime Faculty*).

Cada una d'aquestes activitats es realitza en col·laboració amb els cossos policials en el marc dels objectius generals que estableix anualment el secretari d'Estat d'Interior en compliment de la normativa sobre els principis d'actuació comuns als serveis policials.¹ I, el que és més important, aquestes activitats es duen a terme amb l'objecte de col·laborar amb els cossos en el seu compromís per subministrar uns serveis policials d'alta qualitat als ciutadans. En aquest sentit, el Servei Nacional de Formació Policial es proposa millorar de manera permanent el disseny i la pràctica de les activitats formatives per evolucionar al ritme dels millors desenvolupaments en l'àmbit de la tecnologia i la metodologia educatives.

S'ha acordat que tots els programes del Servei Nacional de Formació Policial s'ajustin als criteris següents:

1. Es fa referència específicament a la *Police Service's Statement of Common Purposes and Values* (n. del t.).

- a) Tota la formació s'haurà de basar en necessitats identificades i haurà de tenir objectius clarament definits d'acord amb les polítiques nacionals o les dels serveis. En particular, tota la formació haurà d'orientar-se a millorar la qualitat del servei que reben els ciutadans.
- b) La formació s'haurà d'ajustar plenament al context en el qual es dona tot el ventall de necessitats del servei policial i haurà de ser prou flexible per adequar-se als canvis en les demandes que reben els serveis.
- c) La totalitat de la formació haurà de contribuir a un model coherent de desenvolupament de la carrera professional.
- d) Els cursos de formació hauran d'estructurar-se, tant com sigui possible, de manera modular i amb períodes formatius relativament curts, de manera que, d'una banda, responguin més estretament als requeriments dels serveis policials i, d'altra banda, al desenvolupament personal dels agents, tot reduint al mínim les absències del servei que puguin generar.
- e) La formació haurà d'impartir-se utilitzant els mètodes més apropiats. Es tindran en consideració les alternatives als cursos formals (per exemple, els materials de formació a distància).
- f) S'establirà un equilibri satisfactori entre la formació basada en els coneixements i la basada en les habilitats.
- g) Tota la formació serà avaluada amb l'objecte de determinar la seva eficàcia i d'optimitzar la relació entre el seu cost i el valor dels seus productes.

A partir d'aquí, ens podem concentrar en el desenvolupament de l'Escola Superior de Policia de Bramshill i en la creació del Departament Nacional de Criminalística.

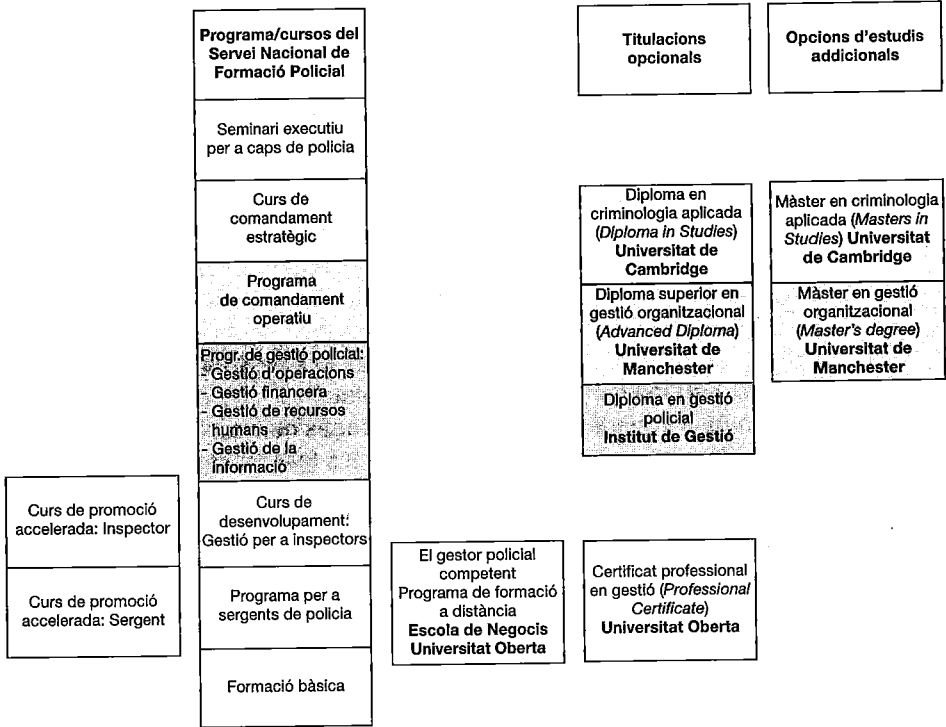
3. L'ESCOLA SUPERIOR DE POLICIA

El 1998, l'Escola Superior de Policia complirà 50 anys d'activitat dedicada a la formació policial superior. La seva missió s'ha mantingut constant al llarg d'aquest període: oferir formació d'alta qualitat i oportunitats d'aprenentatge i de desenvolupament als actuals o als futurs comandaments dels serveis policials. No obstant això, tot i mantenint el seu enfocament bàsic, s'han anat donant molts canvis, particularment des que l'Escola va passar a formar part del Servei Nacional de Formació Policial el 1993. I aquests darrers canvis han afectat tant l'organització i l'estructuració interna com els programes formatius.

Així, el director nacional de Formació Policial va detectar la necessitat de vincular la formació policial a l'ensenyament acadèmic, de manera que els alumnes tinguessin l'oportunitat personal d'obtenir les titulacions corresponents. En aquest sentit, al llarg dels darrers tres anys l'organització s'ha compromès en una sèrie de convenis que han fet realitat aquest objectiu. Però abans de descriure'ls amb detall, pot ser útil mostrar, en un diagrama, com es pretén establir un pla de carrera coherent.

PROGRAMA DE CARRERA VERTICAL

60



4. EL CURS DE COMANDAMENT ESTRATÈGIC

El curs de comandament estratègic està destinat als alts comandaments policials del Regne Unit que hagin superat un procés selectiu d'àmbit nacional. També es reserva un nombre reduït de places per a alts comandaments d'altres països que hagin estat especialment recomanats pels seus serveis d'origen. El curs té per objecte la formació del personal seleccionat per a les categories superiors dels cossos policials. Al Regne Unit, la realització d'aquest curs és un prerrequisit per ser nomenat cap d'un cos policial.

El programa dura 18 setmanes i té per objecte aprofundir en l'estudi dels procediments, les habilitats i els coneixements que requereixen uns caps de policia que han de determinar l'estratègia dels seus serveis. El curs està basat en 4 mòduls dissenyats a partir del treball de Warren Dennis, Edgar Schein i d'altres, en el qual es considera que els elements principals de la direcció estratègica són els següents:

- a) *Gestió de l'activitat d'un mateix i del seu equip*: el punt de vista personal i organitzatiu, valors i ètica; les dinàmiques de grup que governen l'eficàcia en la presa de decisions col·lectives.
- b) *Gestió del context*: cultura organitzativa, anàlisi i persones clau, el medi intern i

les dimensions externes —polítiques, econòmiques, socials i tecnològiques— de l'activitat policíaca.

- c) *Gestió del desenvolupament estratègic*: aplicació dels continguts desenvolupats en els dos primers mòduls per examinar el procés de formulació d'estratègies; estudi detallat dels elements més importants de l'estratègia policial, incloent-hi la criminalitat i les operacions, el desenvolupament dels recursos humans, el finançament, els sistemes i les tecnologies de la informació.
- d) *Gestió del canvi*: implantació d'una direcció estratègica que no s'orienti únicament a dirigir els responsables de la gestió, sinó també a la creació del clima, l'estructura i les circumstàncies motivacionals que permeten estimular el canvi.

S'ha establert un prestigiós conveni entre el Servei Nacional de Formació Policial i la Universitat de Cambridge com a part del procés de convalidació formativa que ha de permetre als funcionaris de policia optar personalment a l'obtenció de titulacions acadèmiques. En aquest sentit, els participants tenen, doncs, l'oportunitat de cursar els estudis corresponents a un diploma (*Diploma in Studies*) en criminologia aplicada. Si superen les proves, i després de completar el curs de comandament estratègic, poden continuar durant un segon any a temps parcial per obtenir el màster corresponent (*Masters in Studies*). L'obtenció del diploma requereix la realització de treballs escrits i, el segon any, inclou l'elaboració d'una tesi. El curs comporta treball a distància a temps parcial i estudi presencial a Cambridge. A més de les possibilitats de qualificació personal, aquest programa pretén estimular entre els alts comandaments policials l'ús de la recerca com una part del seu procés de reflexió i de presa de decisions.

61

5. EL PROGRAMA DE COMANDAMENT OPERATIU

Aquest programa pretén dotar els alts responsables operatius dels procediments, les habilitats i els coneixements necessaris per dur a terme les seves funcions. Forma el programa essencial per desenvolupar les capacitats directives dels comandaments operatius. Està dissenyat a partir de les funcions, més que de les categories jeràrquiques, i és altament participatiu, ja que es basa en l'intercanvi d'experiències professionals.

El programa, de tres setmanes de durada, està estructurat al voltant de 5 mòduls:

- a) Gestió de l'acompliment individual i col·lectiu.
- b) Teories de l'organització i la direcció.
- c) Innovacions en l'àmbit policial: què funciona i per què.
- d) Direcció del canvi en els serveis policials.
- e) Qüestions d'actualitat en la gestió policial.

El programa comprèn dues setmanes d'estudi presencial a l'Escola Superior de Policia, a Bramshill, i un projecte d'acció formativa (*action learning*) de 6 mesos

en el mateix lloc de treball, seguit d'un altra setmana d'estudi presencial a Bramshill. Es tracta d'obtenir, així, un curs que sigui tan curt i tan focalitzat com sigui possible, per minimitzar els problemes derivats de l'absència dels comandaments policials dels seus llocs de treball.

El programa de comandament operatiu representa la base d'un diploma superior en gestió organitzacional (*Advanced Diploma*) que s'imparteix en col·laboració amb la Universitat de Manchester. El seguiment d'aquests estudis complementaris és opcional i, si escau, requereix la realització addicional de dos tallers de 2 dies de durada cadascun i d'un mòdul presencial de 3 dies més sobre els problemes contemporanis dels serveis policials. I, novament, com en el cas del conveni amb la Universitat de Cambridge, els qui ho desitgin poden seguir un altre any d'estudi, a temps parcial, a la Universitat de Manchester per obtenir el màster corresponent (*Master's degree*).

62

6. EL PROGRAMA DE GESTIÓ POLICIAL

El programa de gestió policial ha estat dissenyat per als comandaments intermedis. El Servei Nacional de Formació Policial, considerant que els inspectors han d'operar actualment en un entorn complex i sotmès a reptes, ha desenvolupat per a ells un programa específic de formació i pràctica professional en matèria de gestió.

La superació amb èxit d'aquests estudis permet obtenir un diploma en gestió policial a conseqüència de l'homologació d'aquest programa per part de l'Institut de Gestió. Aquesta institució professional representa més de 70.000 gestors i gestors potencials de gairebé totes les branques de la indústria i el comerç, i les seves titulacions estan àmpliament reconegudes dintre i fora del Regne Unit.

El programa de gestió policial s'ha dissenyat al voltant de quatre mòduls, que poden ser cursats en qualsevol ordre, però que han de completar-se tots per obtenir el diploma corresponent. Cada mòdul inclou la realització de tasques formatives en el lloc de treball i comporta l'obtenció d'un certificat que acredita els nivells de coneixement i comprensió de les funcions gestores en el servei policial. Dos dels mòduls tenen una durada de dues setmanes i els altres dos d'una setmana. Els mòduls són els següents:

- a) *Gestió d'operacions*: inclou el paper i les responsabilitats dels gestors, identificant i responant a les demandes de l'entorn, auditant la capacitat interna de l'organització, avaluant a partir d'un model de gestió de la qualitat, gestionant la problemàtica del canvi en la qualitat dels serveis, gestionant les crisis, tractant de les qüestions d'actualitat professional i els serveis policials orientats a la resolució de problemes.
- b) *Gestió pressupostària*: aquest mòdul ha estat específicament dissenyat per l'Institut Oficial d'Hisenda Pública i Comptabilitat (*Chartered Institute of Public Finance and Accountancy*) i inclou una introducció a la gestió econòmica, els sistemes centralitzats i descentralitzats de gestió, la planificació financera, l'e-

laboració pressupostària, la gestió de recursos, la informació financera i de gestió, els procediments d'auditoria i l'estudi de casos a la policia.

- c) *Gestió de personal*: inclou l'estudi de l'eficàcia comunicacional, l'ètica i la capacitat directiva, la selecció i el reclutament, la gestió de l'acompliment, la gestió de la diversitat, els procediments d'auditoria, la creació d'equips, les dinàmiques i els desenvolupaments grupals, la participació del personal, la relació interpersonal, els procediments per gestionar el propi treball i adquirir consciència de les pròpies actuacions.
- d) *Gestió de la informació*: examina la naturalesa de la informació i de l'«era de la informació», la recollida i la difusió de la informació, la utilització de mitjans tecnològics per desenvolupar el control i la gestió de la informació, les tècniques de reunió, des de l'establiment de l'agenda fins a la gestió global del procés, els procediments de distribució d'instruccions, de presentació pública o de relació amb els mitjans de comunicació, des de la preparació d'una conferència de premsa fins a l'anàlisi de riscos i la «limitació de danys».

63

7. EL CURS DE PROMOCIÓ ACCELERADA

Aquest curs constitueix el primer gran component del pla de carrera vertical a l'Escola Superior de Policia. L'esquema de promoció accelerada, com el seu nom indica, pretén identificar els agents amb capacitat per promocionar-se ràpidament a les categories intermèdies. Per aconseguir-ho —com en el curs de comandament estratègic— es du a terme una selecció rigorosa, d'àmbit nacional, i els candidats que la superin poden assistir, a Bramshill, al mòdul de sergent d'aquest curs.

La formació comença amb una etapa preparatòria d'una setmana, i de quatre a sis mesos després s'imparteix la fase principal del curs que té una durada de vuit setmanes. L'estudi a temps complet es complementa amb formació pràctica al lloc de treball. El procés formatiu es du a terme emfasitzant tant el desenvolupament personal com professional, i inclou matèries relacionades amb la comunicació, les habilitats auxiliars, les tècniques de resolució de problemes i els procediments de treball en equip. Aquesta fase condueix a l'elaboració d'un pla de desenvolupament personal i un informe de desenvolupament de la carrera professional.

La promoció a inspector té lloc després de complir satisfactòriament un període de servei de dotze mesos, com a sergent, en el cos d'origen. Llavors, s'inicia el mòdul d'inspector del Cours de promoció accelerada. Després d'una etapa preparatòria de vuit dies es du a terme —sis mesos després— la part principal del curs que té vuit setmanes de durada. El curs es concentra en qüestions organitzatives i conductuals, i aquestes matèries són aplicades a un projecte d'acció formativa en el lloc de treball. S'examinen qüestions d'actualitat en l'àmbit policial, incloent la igualtat d'oportunitats, la qualitat del servei i la conducta professional. I un cop més, els participants han de planificar el seu futur desenvolupament i responsabilitzar-se'n, tot elaborant un projecte de carrera professional i un pla de desenvolupament personal.

Actualment, el Curs de promoció accelerada no està homologat, però s'està portant a terme una revisió i és versemblant que arribi a estar-ho en el futur, en línia amb tota la resta de cursos de la carrera vertical que s'imparteixen a l'Escola Superior de Policia.

I hem d'emfasitzar, en un breu comentari final sobre la convalidació, que aquests convenis formatius permeten combinar coneixements teòrics rellevants amb l'ensenyament de la millor pràctica policial. Les institucions implicades no han requerit en cap cas que es rebaixessin els continguts formatius en matèria de procediments i d'habilitats professionals per satisfer les demandes universitàries. Més aviat, aquest procés ha possibilitat la millora de l'ensenyament policial a partir de l'adopció de sistemes de control de qualitat que han estat validats externament. I la solvència de les titulacions és tal que contribueixen significativament al creixement personal dels interessats.

64

8. EL PROGRAMA INTERNACIONAL PER A COMANDAMENTS

També s'ha aconseguit l'homologació d'aquest programa. Des del seu inici, l'Escola Superior de Policia ha tingut alumnes procedents dels serveis policials d'altres països. I per satisfer específicament les necessitats formatives dels seus comandaments superiors es va organitzar, el 1970, per primer cop, un Curs per a comandaments d'ultramar. Posteriorment, el curs va ser revisat i va rebre una nova denominació, de manera que, a partir del juny de 1996, s'ha donat a conèixer com el programa internacional per a comandaments. Es tracta d'un curs de deu setmanes de durada que té lloc a l'Escola Superior de Policia i s'imparteix tres cops a l'any. En cada edició del curs són admesos, com a màxim, quinze participants que han de tenir un bon nivell d'anglès, tant oral com escrit. Aquest curs representa una ocasió única de conèixer la policia britànica en la teoria i la pràctica.

Des de 1970, no menys de 1.041 agents de 84 països han participat en aquest curs que està homologat per la Universitat de Leicester. Els agents que superen les proves obtenen una titulació de postgrau en justícia penal i gestió policial (*Postgraduate Certificate*). A partir d'aquest nivell es pot optar, seguint estudis a distància, al màster corresponent (*Masters of Science*).

El curs pretén, fonamentalment, profunditzar el desenvolupament de les habilitats directives dels alts comandaments en l'àmbit de la gestió i de les operacions. Els objectius del curs són els següents:

- a) Aprofundir en l'estudi del context polític, social i econòmic de l'activitat policial.
- b) Augmentar la consciència estratègica.
- c) Oferir oportunitats per al desenvolupament personal dels participants, qüestionant les opinions, les actituds i els comportaments existents.
- d) Promoure els contactes internacionals directes en l'àmbit policial.

L'estructura del curs és similar a la d'altres cursos de comandament, amb quatre àmbits clau de desenvolupament:

- a) *Direcció d'operacions*: inclou la direcció d'operacions generals i d'operacions especials de resposta a la delinqüència, així com el paper i la significació dels serveis preventius i de la investigació del delictes en una estratègia general contra el crim.
- b) *Direcció de personal*: inclou el reclutament, la selecció, el desenvolupament d'un mateix i dels altres, la motivació, la creació d'equips i les habilitats directives.
- c) *Gestió de la informació i la tecnologia*: comprèn la recollida, l'organització i l'avaluació de la informació, la resolució de problemes, i la utilització i gestió de la tecnologia de la informació.
- d) *Gestió del canvi*: inclou l'estímul de la consciència estratègica i l'aprofundiment en el coneixement i en la comprensió de la gestió econòmica en la policia.

65

El programa preveu la realització de treball lectiu, seminaris, exercicis, visites i demostracions de la pràctica policial al Regne Unit, incloent-hi l'adscripció durant una setmana a un servei policial. Al mateix temps, els participants en el curs aporten les seves experiències, els seus procediments i les seves habilitats, generant un entorn formatiu molt enriquidor per a tots els participants.

9. EL DEPARTAMENT NACIONAL DE CRIMINALÍSTICA (NATIONAL CRIME FACULTY)

Cap descripció del Servei Nacional de Formació Policial no pot ser completa si no s'hi inclou el Departament Nacional de Criminalística, que s'ha convertit en un model per a altres canvis a l'Escola Superior de Policia.

El director nacional de Formació Policial va assumir la responsabilitat de la formació en matèria d'investigació criminal. Addicionalment, al llarg dels darrers anys s'ha anat palesant de forma creixent la necessitat de donar suport als agents responsables de les grans investigacions criminals. Els progressos en l'àmbit de les ciències forenses i de la tecnologia havien de ser aplicats maximitzant la seva eficiència i la seva eficàcia. Simultàniament, l'aplanament de l'estructura jeràrquica comportava que tots els nivells de responsabilitat requerien suport tant en termes de formació com en termes operacionals. Es reconeixia clarament que la reducció del crim i les estratègies d'investigació necessitaven ser revisades constantment si els serveis policials havien de tenir algun impacte en les complexitats de la delinqüència greu.

En aquest marc, el Departament Nacional de Criminalística, ubicat a l'Escola Superior de Policia a Bramshill, té la missió de constituir-se en un centre d'excel·lència en relació amb la reducció de la criminalitat i la investigació del delictes. Les seves funcions principals són dues: d'una banda ha d'oferir assessorament expert al desenvolupament d'una estratègia de suport a la investigació criminal per als serveis de policia i, de l'altra, ha de donar suport a tots els aspectes de la formació en l'àmbit de la investigació criminal. Aquestes dues funcions estan interrelacionades i inclouen la coordinació de la recerca relacionada amb la criminalitat, el desenvolupament de les ciències conductuals com a suport de la investigació

criminal, els serveis d'assessorament als responsables de la investigació policial i la creació d'una important base de dades sobre la criminalitat.

La base de dades i tots els serveis d'assessorament expert de què disposa el Departament Nacional de Criminalística són accessibles als serveis d'investigació policial a través d'un sistema automatitzat de consulta (*Help Desk facility*). D'aquesta manera, els oficials de contacte en cada cos policial poden requerir l'assistència d'aquest sistema en qualsevol moment del dia o de la nit. La base de dades utilitzable inclou l'anàlisi dels patrons d'actuació criminal, de perfils delinqüencials i el Sistema relacional d'anàlisi de crims violents (*Violent Crime Linking and Analysis System; ViCLAS*). Aquesta darrera aplicació, desenvolupada al Canadà, està sent utilitzada en la revisió de 200 assassinats, resolts i no resolts, per establir si existeixen relacions no identificades entre els diferents crims i per assegurar, addicionalment, si s'han extret totes les lliçons possibles d'aquests casos.

66

El treball del Departament Nacional de Criminalística mostra, en termes ben reals, la permanent relació entre els serveis operatius i la formació policial. I una reorganització recent de l'Escola Superior de Policia ha comportat l'establiment de tres nous departaments:

El Departament d'Operacions Policials ha estat creat per fer-se càrrec de la formació i dels serveis connexos en les àrees següents: relacions amb la comunitat, gestió d'incidents, ordre públic i comandament de grans operacions, seguretat comunitària, gestió de patrulles i policia preventiva, policia de trànsit, utilització d'armes de foc per part dels agents i suport aeri.

El Departament de Política Policial i Estratègia es fa càrrec de la formació i dels serveis connexos en l'àmbit de la planificació estratègica, els desenvolupaments polítics i econòmics, la política penal, la política legislativa, el desenvolupament científic i tècnic, la qualitat del servei, l'ètica, els mitjans de comunicació, els canvis de l'entorn, i el desenvolupament social i interinstitucional

El Departament de Recursos Policials té per objecte aprofundir en el coneixement expert de tots els aspectes relacionats amb la gestió i la utilització dels recursos disponibles per part dels serveis policials. I la policia està formada sobretot per persones, de manera que aquest departament es concentra, particularment, en totes les qüestions relacionades amb la gestió i el desenvolupament del personal.

Cadascun d'aquests departaments pretén desenvolupar coneixements experts en els seu àmbit d'actuació. I aquests coneixements són posteriorment incorporats als cursos que formen el pla de carrera vertical descrit anteriorment o difosos a través de l'organització de cursets, seminaris, conferències i serveis de consultoria i assessorament. La naturalesa pràctica del servei policial no es perd mai de vista i, com en la cas del Departament Nacional de Criminalística, es té la voluntat de donar suport als serveis que presta la policia als ciutadans.

La creació de departaments ha comportat una reestructuració notable de l'Escola. Anteriorment, tots els professors estaven vinculats a determinats cursos; actualment, la major part està adscrita a un departament i pot dur a terme la seva tasca formativa al llarg d'un ventall de cursos diferents. S'han intentat establir cen-

tres d'excel·lència en àrees de gran rellevància, amb el propòsit d'oferir als directius policials un nivell de qualitat i un ventall de serveis que li puguin proporcionar formació i assistència davant dels reptes que comporten el comandament i la gestió de la policia.

CONCLUSIONS

Aquest article ha intentat descriure els canvis d'organització i funcionament que han tingut lloc en la formació policial superior des de la creació del Servei Nacional de Formació Policial el 1993. Són moltes les coses que encara s'han de fer i, inevitablement, hi haurà nous canvis, com a conseqüència del caràcter dinàmic dels serveis policials. Però els progressos aconseguits són molt substancials. Estem orgullosos de la qualitat dels nostres productes formatius i de les relacions existents amb les universitats i les corporacions professionals. La formació està vinculada a les necessitats operatives i hi ha una flexibilitat considerable per proveir nous serveis o revisar els que ja existeixen amb l'objecte d'adequar-se als canvis de circumstàncies. I tot això s'ha aconseguit en un marc de restriccions pressupostàries. Tot i que s'hagin produït increments en la despesa dels serveis directament relacionats amb el manteniment de la seguretat pública, les pressions restrictives han comportat que, en l'àmbit de la formació, s'hagi hagut d'operar amb pressupostos decreixents.

En conseqüència, algunes de les activitats dels nous departaments encara han de ser desenvolupades adequadament. Encara s'ha d'aconseguir el temps i el personal necessaris per dur a terme recerques significatives. Les possibilitats de subministrar serveis de consultoria i de desenvolupar nous productes és limitada.

Al mateix temps, hem de trobar noves vies per subministrar formació i desenvolupament i una d'aquestes serà la formació a distància. El director nacional de Formació Policial ha indicat que ha d'incrementar-se el nombre d'agents que estiguin en condicions de responsabilitzar-se de la seva pròpia formació. La formació a distància és una ajuda important en aquest procés. Redueix la necessitat d'absentar-se de les obligacions ordinàries tot i permetent que l'estudi tingui lloc en el moment i al ritme més adequat per a cada individu.

Però la formació a distància té també alguns crítics. Hi ha qui considera que s'ha de facilitar als agents el temps necessari per a l'estudi i que, per tant, han de ser rellevats de les càrregues que comporten els compromisos del servei. Sovint això és així. No s'està suggerint que l'ensenyament a distància pugui substituir tots els cursos de formació convencional, però pot jugar un paper important tant en la preparació d'un curs com en la seva continuació. I, en tot cas, requereix la elaboració d'un material d'alta qualitat que s'actualitzi regularment i que sigui atractiu i adaptat a l'usuari.

En la primera part d'aquest article s'assenyalava el caràcter local dels serveis policials a Anglaterra i el País de Gal·les. Els 43 diferents cossos de policia són el resultat de les polítiques de successius governs al llarg de més de un segle i mig, que sempre han evitat la constitució d'un sol cos nacional de policia. Així, el 1962,

la Reial Comissió sobre la Policia va recomanar el manteniment d'uns serveis policials de base local, tot i reduint d'una manera molt important el nombre de cossos.

S'ha considerat, generalment, que una policia nacional concentraria un poder excessiu en mans del govern. Aquest no és el moment de reproduir tots els arguments utilitzats en el debat. El fet és que hem mantingut uns cossos policials de base local, mentre presenciàvem alguns canvis en el caràcter de la relació tripartida. Semblava que el secretari d'estat d'Interior incrementava les seves funcions en aquest sistema de col·laboració establint, per exemple, els objectius anuals dels serveis policials. En conseqüència, alguns comentaristes han pogut considerar la creació del Servei Nacional de Formació Policial (i del Servei Nacional d'Intel·ligència Criminal) com una nova prova de la tendència cap a l'increment del control centralitzat i, pot ser, finalment, cap a la creació d'un únic cos de policia. De tota manera, aquest mateix desenvolupament pot ser interpretat igualment com una resposta eficaç a les preocupacions expressades per la Comissió Auditora i per l'Associació de Caps de Policia. La formació és un producte car, però d'importància vital, i els recursos han de ser utilitzats de la millor manera possible. Si la formació pot ser gestionada d'una manera més eficient i més eficaç sobre una base nacional, s'ha de tenir la sensibilitat necessària per prendre les mesures pertinents. Els recursos alliberats per la coordinació i la cooperació poden ser dedicats a oferir uns serveis policials de qualitat a la població. Les paraules d'avertència de la Comissió Auditora contra la burocratització s'han tingut en compte. El Servei Nacional de Formació Policial és una organització lleugera, com s'ha demostrat en aquest article. S'han aprofitat totes les oportunitats de contractar formadors no policials quan això era apropiat. I això no únicament redueix els costos sinó que, addicionalment, assegura que els agents de policia són utilitzats únicament quan el caràcter singular de la seva experiència i de la seva autoritat essencials per al programa formatiu.

En un futur immediat s'iniciarà una avaluació del Servei Nacional de Formació Policial. Constituirà una oportunitat per valorar els seus quatre primers anys d'existència i d'elaborar recomanacions per al futur. Aquest article no ha intentat influenciar o predir el resultat de l'avaluació. Més aviat ha descrit els canvis que hi ha hagut en alguns aspectes de la formació policial en l'àmbit nacional i ha intentat respondre a algunes de les qüestions plantejades.

Podem estar segurs que l'avaluació comportarà nous canvis. Tenint en compte la dinàmica general de la vida, podem preveure que els canvis seran inevitables amb independència de l'organització en la qual estiguem treballant. El repte per a qualsevol gestor en qualsevol lloc és com gestionar aquest canvi, intentant maximitzar les oportunitats i adoptar les iniciatives oportunes. Aquells de nosaltres que hem col·laborat amb el Servei Nacional de Formació Policial al llarg dels darrers anys podem expressar satisfacció pels progressos aconseguits. Però al mateix temps, la complaença està fora de lloc; queda molt per fer i sempre hem d'assegurar que la nostra intervenció generi un impacte beneficiós sobre la qualitat dels serveis policials que reben els ciutadans.