

# La evaluación como desafío político, policial y científico. Revisión de veinticinco años de práctica de la evaluación de la policía en Bélgica<sup>1</sup>

CARROL TANGE<sup>2</sup>

Investigador del Centro de Investigaciones Criminológicas  
de la Universidad Libre de Bruselas

139

## 1. INTRODUCCIÓN

En Bélgica, como en otras partes de Europa, la policía ha sido muy cuestionada desde hace un cuarto de siglo. Este cuestionamiento, por un lado, acompañó su transformación, un desafío político en sí misma, y por el otro, se tradujo en la voluntad de desarrollar un conocimiento útil sobre las fuerzas del orden, principalmente con ayuda de una evaluación *ad hoc* que le permitiría asentar su legitimidad. Este artículo examina el desarrollo del equilibrio actual sobre evaluación en el ámbito policial en Bélgica, antes de y desde la reforma de los servicios de policía, instrumentada por una ley de 1998.

Al igual que la institución sobre la que se aplica, la evaluación de la policía comporta diversos desafíos, tanto de las modalidades con las que ésta se realiza como de los actores que se encargan de ella. La elección de esas modalidades deja entrever el objetivo, formulado explícitamente o no, que se pretende alcanzar con la evaluación. Lo que esta elección deja en la penumbra es, al respecto, tan revelador como lo que se tiene en cuenta. En cuanto a los evaluadores se desprende la distinción de un movimiento que marca una tendencia, forzando al resto de los actores implicados a entrar en juego o, al menos, a utilizar las reglas. La observación de las interacciones que, de esta manera, generan los actores de la evaluación permite definir el vínculo que el interés evaluativo sostiene con una cierta concepción de la policía y su lugar en la sociedad.

En Bélgica las partes demandantes de una evaluación de la policía, los acto-

---

1. Traducido del francés por Rita Goycochea Robles.

2. El presente artículo se obtuvo con la participación belga en el proyecto «*Estudio sobre una metodología común de evaluación del impacto de las reformas de policía de proximidad en Europa*», realizado en el marco del programa OISIN II de la Comisión Europea. Ninguno habría sido posible sin el apoyo substancial y formal de Sybille Smeets. Le reiteramos nuestro agradecimiento.

res de su instrumentación y sus objetivos se recomponen a lo largo del tiempo y de ciertos enfrentamientos políticos. Existe una tendencia actual que consolida el proceso de transformación de la gestión de la policía hacia un modelo empresarial,<sup>3</sup> tanto en lo que se refiere a las reformas emprendidas como a los procedimientos evaluativos impulsados.

A pesar de su breve historia, tres períodos articulan el desarrollo del desafío evaluativo en Bélgica. En primer lugar abordaremos brevemente los inicios del surgimiento de la producción de conocimientos científicos sobre la policía; recordaremos en segundo lugar cómo, durante la década de los noventa, se afirmó la evaluación en sus diferentes formas; finalmente, profundizaremos sobre el período más contemporáneo, marcado por la ejecución, hacia finales de 1999, de la reforma de los servicios de la policía belga —que se acompaña de una ruptura del equilibrio que prevaleció hasta entonces entre las perspectivas evaluativas—, para exponer sus características principales.

## 2. SURGIMIENTO Y AFIRMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA POLICÍA (1985-1999)

Como la mayor parte de las reformas policiales, el desarrollo de la investigación sobre la policía, así como de su evaluación, se originan en los acontecimientos dramáticos de la década de los ochenta (la tragedia de Heysel, atentados de células comunistas beligerantes, la masacre de Brabant). Estos acontecimientos condujeron a los políticos, en efecto, a emprender una reflexión sobre las modalidades de intervención de las policías y a esbozar las primeras líneas de una política policial. Las elecciones legislativas en noviembre de 1991, que atestiguaron un incremento sensible de los votos a favor de la extrema derecha, condujeron, por su lado, al despliegue de una política de prevención de la delincuencia en el ámbito local a través de los contratos de seguridad (1992). Los casos de secuestros y de asesinatos de niños que escandalizaron a la opinión pública en 1996 y 1997 obligaron al gobierno a precipitar una reestructuración del aparato policial agrupando los tres servicios que existían (policía comunal, policía judicial y gendarmería) en una unidad integrada en dos niveles autónomos (policía local y policía federal).

Una de las constataciones primordiales que se pueden hacer en el caso de Bélgica es que la política policial fue construida de esta manera, en estratos y con urgencia, en respuesta a acontecimientos muy mediatizados, relegando a segundo plano las cuestiones de fondo.<sup>4</sup> Esta lógica caótica tendrá una influencia tanto en la manera de considerar la evaluación de la policía como sobre las condiciones de la investigación (temas estudiados, duración de las investigaciones u

3. En francés, el término utilizado para designar este proceso de transformación de la gestión de la institución policial hacia el modelo empresarial —impuesto desde el gobierno— es la *managérialisation* [N. del T.].

4. Para recordar el contexto de elaboración intermitente de esta política, particularmente sobre el tema de la policía de proximidad, vid.: Hendrickx, Smeets, Strebelle, Tange 2000.

otros factores). Pensamos en particular en las relaciones que se establecen a través del tiempo entre el poder político y el mundo científico: desde el origen, diversas motivaciones van, en efecto, a regir la implementación de sinergias entre universidades y poderes políticos y poner en tensión una voluntad de producir saberes útiles, por un lado, para la investigación y enseñanza universitaria y, por el otro, para la decisión política (Van Oustrive 2002).

## 2.1 Surgimiento: conocer a la policía para hacerla evolucionar

Hasta finales de los años setenta los estudios jurídicos sobre la policía predominan en Bélgica como en el resto de Europa occidental. Posteriormente, los primeros estudios de ciencias sociales, exploratorios y específicos, se avocan a temas tan variados como las relaciones entre los policías y los jóvenes: la historia y la organización de los servicios de policías en Europa; la policía comunal o incluso el trabajo de ciertas categorías de policías, particularmente patrulleros y policías de barrio.<sup>5</sup> Paralelamente a otros estudios, poco accesibles y desarrollados por algunos policías en funciones,<sup>6</sup> el interés científico por la policía, aunque aún carece de recursos, progresa indiscutiblemente.

En el embate del turbulento período de los años ochenta, el poder político centra su atención sobre el funcionamiento de los aparatos policial y judicial, incrementando los recursos otorgados a los servicios de policía y lanzando —desde 1985, paralelamente a la financiación de una auditoría de esos servicios—,<sup>7</sup> un primer programa de investigaciones universitarias sobre «*la policía y la seguridad del ciudadano*».

El programa de investigación financiado por el Ministerio del Interior se centrará, en un primer momento, sobre cinco temas:

- el desarrollo de instrumentos que pongan a la disposición de los policías una información confiable, completa y rápidamente utilizable (entre otros, las estadísticas policiales);
- la mejora de los contactos con la población. En este marco, se profundizará en dos aspectos: las relaciones entre la policía y la población o ciertos grupos de ella (jóvenes e inmigrantes) y la organización de la policía (patrullas, agentes de barrio, policía judicial, formación y relaciones humanas);
- la privatización de la seguridad;
- el acercamiento a situaciones particulares (robo con violencia, violencia en los estadios de fútbol, etc.);
- la prevención como referente policial alternativo.

5. En este artículo, las fuentes científicas y doctrinarias que tratan sobre la policía local belga son demasiado numerosas para citarlas de manera extensa o incluso de manera bibliográfica. Para una síntesis de la investigación sobre la policía en Bélgica, además de la contribución belga al programa OISIN II, vid Tange 2002.

6. Bourdoux, 2002.

7. Team Consult 1988.

Originados en las preocupaciones políticas del momento, los estudios realizados disponen de un relativo margen de maniobra tanto en su metodología como sobre los temas abordados. Por otro lado, la gendarmería, en el centro de los cuestionamientos del aparato policial, fue abandonada a sus propias reflexiones y a los recursos de los que disponía para ello. De esta manera, las primeras investigaciones tratan, en su mayoría, sobre la policía comunal y la seguridad en el ámbito local.

En cuanto a los objetivos de los estudios solicitados, éstos serán mencionados por el Ministro de Interior durante una conferencia de prensa del 19 de marzo de 1991: determinar el papel de la policía en la sociedad, precisar la naturaleza y el alcance de sus misiones, y permitir también un mayor conocimiento de su funcionamiento y de sus necesidades. El fin es llegar a mejorar la organización, la administración y la eficacia. La consigna era: «una buena policía necesita una buena base científica».<sup>8</sup>

## 2.2 Afirmación: evaluar los proyectos de prevención

Surgidos con la implementación de proyectos-piloto que se retomaron bajo la divisa política de «prevención administrativa integrada de la criminalidad» (1991 y 1992), los primeros estudios de evaluación sustituyen a los estudios exploratorios. Esos trabajos prefiguran el programa de evaluación de los futuros contratos de seguridad y comprenden diversos aspectos del trabajo de los policías comunales.

Esta lógica del proyecto será preponderante, no sólo en cuanto a las iniciativas desarrolladas en el seno de la policía, sino también en cuanto a sus evaluaciones. La *contractualización* de la política de seguridad se acompaña, en efecto, de exigencias cada vez más precisas y limitantes en términos de evaluación. Ésta será responsabilidad de diversas categorías de actores.

La evaluación administrativa de contratos de seguridad se delega, en principio, a instancias del Ministerio del Interior. La Policía General del Reino se encarga del rubro policial y la Secretaría Permanente de Política de Prevención, del rubro socio-preventivo. Esta evaluación se dirige, principalmente, a verificar la garantía de los compromisos contractuales y el uso de los recursos financieros. En otros términos, se trata de una evaluación de conformidad que permita recopilar datos administrativos necesarios para la gestión de una política pública.

En cuanto a las evaluaciones científicas, fueron confiadas a equipos universitarios que realizaron, en primer lugar, un seguimiento descriptivo de los proyectos locales. Posteriormente, se buscará profundizarlas más, volverlas más globales e

---

8. Después de más de quince años de financiación de investigaciones sobre las policías el balance es, cuantitativamente al menos, impresionante; particularmente en lo que concierne al estudio (exploratorio, evaluativo y prospectivo) del ejercicio de la función de la policía en el ámbito local: alrededor de cien trabajos de investigación, la mayoría de los cuales se apoyó en una perspectiva empírica. Esto no impidió una endeble utilización de los resultados por parte de los políticos y en general de manera trunca a título de garantía científica.

independientes de las evaluaciones administrativas.<sup>9</sup> Este cambio se hará visible, desde 1996, por la transformación del análisis de la implementación, proyecto por proyecto, hacia una evaluación temática y transversal, entrañando una gran divergencia en las orientaciones entre los equipos de investigación.

Hay que subrayar que esta transformación acompaña una evolución de los contratos de seguridad que consiste, particularmente, en la nueva obligación contractual para las comunidades de designar evaluadores internos. Hasta entonces, la evaluación de lo local (que se inscribía en el marco de los contratos de seguridad) se limitaba a la efectividad de la implantación de sus propios proyectos y de las tendencias más importantes de los contratos. Contemporánea de la intención por desarrollar una policía más cercana al ciudadano y sus expectativas, la idea de una autoevaluación de proyectos que deben demostrar su utilidad y su eficacia se refleja en los contratos de seguridad (policía comunitaria) al mismo tiempo que conoce un desarrollo específico en el seno de la gendarmería y sus proyectos «Función de la policía de base y de calidad».

Sin embargo, es entre los equipos universitarios donde, de manera recurrente, se mantendrá una preocupación por el impacto de los proyectos sobre la sociedad local o la institución (y sus actores) que los implementa. Como algunos ya señalaron a lo largo del tiempo, una evaluación debe ser «interactiva» (no en una relación sujeto-objeto de estudio, sino de sujeto a sujeto, donde el evaluador tiene en cuenta su lugar en el proceso evaluativo) y «contextualizada» (en una lógica de análisis que otorga cierta complejidad al medio en que un proyecto es desarrollado y con el cual interactúa). La mayoría de las investigaciones empíricas desarrolladas durante este período utilizan —en diferente medida y de acuerdo con el tema— una variedad de técnicas de recopilación y tratamiento de datos destinados a profundizar en el conocimiento de los dispositivos implementados: van desde el análisis documental a las observaciones participativas, pasando por las encuestas semidirigidas con actores clave o la aplicación de cuestionarios cerrados. Todo ello seguido de secuencias de recapitulación con actores de los dispositivos evaluados. Lo más importante es que estas investigaciones pretendían asentar el empleo de estas técnicas en un marco amplio, que implicaba la inserción de su objeto de estudio en su propio contexto.

Por otro lado, ante una política que aunque tenía por vocación tener en cuenta las especificidades locales, las desvanecía, sin embargo, bajo etiquetas uniformes, las realizaciones locales eran abordadas por la investigación científica sobre la base de un postulado de diversidad (verificado o no posteriormente). Al mismo tiempo que mantenían una perspectiva transversal,<sup>10</sup> los equipos de investigación procuraron, la mayor parte del tiempo, mantener un interés por contextualizar que se traducía en una diversidad de factores que ofrecían pistas de análisis y de com-

9. Los rasgos del programa de evaluación científica de los contratos de seguridad forman parte de una nota metodológica que introduce los resultados de la investigación sobre Bruselas (Haccourt, Lacroix, Tange 1999).

10. Sobre todo con el fin de evitar bloqueos de dispositivos locales, de los cuales se temía un resultado negativo en la evaluación y la pérdida de presupuestos atribuidos por los acreedores.

prensión de los logros, los fracasos y los efectos perversos de los dispositivos instrumentados. De esta manera, se estableció un compromiso con los solicitantes de los estudios; ya que éstos ofrecían, por un lado, materiales y resultados aceptables para la investigación y la enseñanza en las universidades, pero también una base de reflexión orientada a la toma de decisiones políticas.

En esta etapa, la búsqueda de diversidad (y en lo posible, de complementariedad) de los diferentes tipos de evaluación —materializados por las administraciones supra-locales, por los evaluadores internos locales y los equipos universitarios— permitía todavía considerar, de manera concreta, el recurso a métodos de investigación y de recontextualización adecuados, con un mínimo de duración (entrevistas así como cuestionarios cuidados y profundos pero también, el análisis de documentos y observaciones de larga duración). Características de la evaluación que tienden a desaparecer por el empuje de la tendencia a la transformación hacia una gestión empresarial impulsada, al mismo tiempo, por un gobierno federal que se relaciona cada vez más con empresas privadas de consultoría, y por ciertos medios policiales y universitarios.

### **3. LA REFORMA DE LA POLICÍA BELGA: ACELERADOR DE LA TENDENCIA HACIA UNA GESTIÓN EMPRESARIAL SILENCIOSA (1999-)**

Es la reforma de las policías, votada por el Parlamento el 7 de diciembre de 1998, la que permite afirmar la tendencia ya palpable de una transformación hacia la gestión empresarial. Ésta se inscribe en una lógica de conducción del proyecto que implica, esencialmente, la determinación de objetivos a alcanzar y la planificación de acciones. Otras palabras clave son: dominio, modelo de gestión empresarial, control de calidad e inclusive, coordinación. Si esta perspectiva —o al menos las finalidades que se propone— no es nueva ni criticable, sus efectos concretos, que con frecuencia se instalan en una lógica administrativa, ponen de manifiesto ciertas reservas que podemos identificar inmediatamente. Según la tipología de I. Poulet (sobre los desafíos políticos de la policía) si una perspectiva centrada sobre los objetivos ofrece la ventaja de favorecer la reflexión sobre las prácticas, ésta representa un riesgo de limitar la visión y de someterla a un marco rígido, que excluye el impacto y los efectos imprevistos de la acción de la policía; además se olvida del estatus normativo de los objetivos de un programa. Además, este procedimiento, exigente y muy tecnocrático, corre el riesgo de producir resultados insignificantes. En este sentido, la vertiente más pragmática de esta tendencia provoca inquietud debido a que la apertura de la institución y el hecho de considerar a los usuarios de los «servicios» de la policía, podrían limitarse a las necesidades y expectativas sólo de ciertos grupos de la población. Asimismo, con frecuencia, esta visión tecnocrática limita los objetivos que se propuso el directivo, incluso bajo la apariencia del respeto al principio legal de una policía al servicio de las autoridades, tanto políticas como judiciales (Poulet, 2000).

De manera concreta, esta tendencia a la transformación hacia una gestión empresarial se observa, en primer lugar, en la conducción de la reforma, que con-

cede a las empresas de consultoría en administración de empresas un lugar importante en este piloto del proceso de reforma; el perfil de los jefes de la policía se orienta hacia los administradores de servicios (y favorece a los que ya lo son).

La misma tendencia se observa, asimismo, en las prácticas de evaluación, donde se constata de nuevo una concentración manifiesta de las dinámicas internas de los servicios de la policía, con un desarrollo creciente de la administración de los recursos humanos y un interés destacado por la «calidad» de los servicios al «cliente».

Al examinar el impacto de esta tendencia en materia evaluativa, veremos hasta qué punto se encuentra trastornado el equilibrio entonces existente entre las diversas modalidades de la evaluación. Pero volvamos, antes que nada, a una reforma sin precedentes del aparato policial belga y cuyo análisis de implementación es ineludible si deseamos comprender el contenido expuesto o potencial evocado de esta tendencia a la transformación hacia una gestión empresarial.

### 3.1 Un proceso de reforma laborioso de consecuencias no planificadas

La afirmación de esta tendencia acompaña la conmoción del marco político general después de las elecciones legislativas de 1999, que atestiguaron la formación de una coalición llamada arco iris (liberales, socialistas y ecologistas) con predominio liberal. Desde el inicio de la legislatura, el conjunto de la función pública federal ocupará el centro de un ambicioso proyecto de reforma —hoy en día profundamente cuestionado— con el nombre de Copérnico. Se traduce, por ejemplo, en la introducción de *top managers*, funcionarios con salarios exuberantes que trabajan en el marco de un mandato de tiempo limitado, encargados de mejorar la eficacia y la rentabilidad de las administraciones federales en las que ellos reemplazaron a los antiguos funcionarios (los ministerios fueron, además, rebautizados como «servicios públicos federales»). Debían encarnar y materializar la renovación de una Administración pública cuya imagen, ante la opinión pública, se caracterizaba por la incompetencia y el clientelismo (particularmente por la politización de los nombramientos). Al respecto, se anunciaba incluso una renovación de la policía, implicando de manera especial una selección de nuevos jefes convencidos de la necesidad de cambiar y aptos para concretar los múltiples aspectos de una transformación del panorama policial belga.

#### 3.1.1 Siempre el acontecimiento precede a la reflexión

El proceso de reforma tendrá en cuenta, sin embargo y sobre todo, la coyuntura política. El nuevo gobierno, en efecto, se enfrenta desde su aplicación a numerosos obstáculos vinculados con los acontecimientos prioritarios de la agenda política —tales como el Euro 2000 o el paso de la moneda nacional al euro— exigentes en efectivos policiales y que ofrecían, por otro lado, una poderosa palanca de negociación a las organizaciones sindicales para dar los toques finales al nuevo estatus del personal policial. Los imposibles plazos fijados por la ley de la reforma de los servicios de la policía (2001 para la Policía Federal y 2002 para la

Policía Local) son apenas modificados a pesar de ello. Esta voluntad política de enviar una señal clara —y sobre todo rápida— a la población, impondrá a todos un ritmo desenfadado. Esto se traducirá, para los actores del terreno, en una gestión cotidiana de problemas que surgen sin cesar y, para las autoridades, en múltiples retrasos en la creación de órganos importantes o en nombramientos de figuras clave del nuevo panorama policial.<sup>11</sup>

Tanto en el ámbito federal como en el local, el ritmo de la reforma no favoreció una reflexión serena ni la formulación de objetivos claros y específicos a evaluar, ni siquiera cuando éstos concernían al proceso de cambio organizacional sobre el cual la atención se debía focalizar exclusivamente. De esta manera, en un contexto de reforma en donde la transición rápidamente coincidirá con confusión, las dificultades encontradas en la conducción del proceso estará constantemente en contra de los principios que reivindica,<sup>12</sup> y llevan a mantener la preponderancia de una lógica de administración empresarial.

### 3.1.2 *Nombrar a los futuros managers<sup>13</sup> de los servicios de la policía*

En el marco del ritmo impuesto por el gobierno, la primera prioridad será, por lo menos simbólicamente, nombrar a los responsables de la futura policía integrada.

Estos nombramientos, frecuentemente tardíos con respecto a los anuncios oficiales del nacimiento de los nuevos servicios, no se realizarán sin ocasionar molestias, tanto por la rapidez del proceso como por el propio procedimiento de selección (calificado como valoración).

Particularmente, en la designación de los jefes de la nueva Policía Federal, el procedimiento estará enmendado con modificaciones de última hora. Los criterios de evaluación de las aptitudes requeridas serán confiados por contrato a empresas privadas designadas por las autoridades políticas; algunas de estas empresas ya estaban activas en las auditorías de la policía y en ocasiones formando candidatos. La posibilidad de acceder a estos cursos de formación pudo ser, por otro lado, un factor determinante en la selección de los candidatos, clasificados al final del procedimiento en «aptos», «poco aptos» y «no aptos» para la dirección de un servicio de policía. Esta preparación podía ser más importante en la medida en que los criterios de selección se implementaron a través de la simulación de situaciones reales en un ambiente no policial, por ejemplo, la dirección de una empresa de llaves de paso.

La falta de transparencia del procedimiento y los criterios de selección utilizados, incluyendo la politización evidente de ciertos nombramientos, suscitaron

11. Smeets, Tange 2002a.

12. Van Ostrive, en una serie de lecciones sobre esta reforma, enuncia al menos catorce principios de diferentes tipos (temporalidad, implicación del personal en diversos niveles, concepción y ejecución, etc.), necesarios en un proceso exitoso de reforma y del cual él estima que se encontró sólo uno: el de la valorización financiera del personal (2003).

13. Se conserva del original el término en inglés *managers* que se refiere a los directivos de la policía que simpatizan con la tendencia a la transformación hacia la gestión empresarial [N. del T.].

desconfianza y múltiples acciones de numerosos policías que se consideraron marginados. De esta manera, el nombramiento del 4 de diciembre de 2000 de dos gendarmes en las funciones de comisario general de la Policía Federal y de inspector general de la Policía Federal y Local, confirma la inquietud de algunos policías, que veían cómo la dirección de la nueva estructura se concentraba en manos de ex-gendarmes. A pesar de que la toma de poder —el 20 de diciembre del mismo año— de cinco directores generales de la Policía Federal y de sus directores generales adjuntos relativiza un poco el predominio de la gendarmería, no desaparece del todo la impresión de que asistimos a la primicia de la implementación de una policía federal, ya sea dirigida por ex-gendarmes, o por otros policías «integrados» en estructuras dominadas por la gendarmería (Smeets, Tange 2002).

### 3.1.3 *El trabajo de reorganización se encamina hacia la confusión*

El retraso de algunos nombramientos de jefes de policía, tanto federales como locales<sup>14</sup> (en cuanto al ámbito federal se refiere a los servicios operacionales desconcentrados) tendrá, asimismo, importantes consecuencias sobre las condiciones en las que estos nuevos jefes dirigirán el proceso de cambio, por ejemplo, en lo que respecta al reconocimiento oficial por parte de los ministros del Interior y de Justicia, de las nuevas zonas de la policía.

La implementación y la fusión de diversos servicios serán, a partir de entonces, objeto de propaganda desfasada con respecto a la situación vivida cotidianamente por los policías y sus dirigentes, e incluso por las autoridades locales y judiciales.

Para muchas autoridades locales, en materia de consecuencias presupuestarias por ejemplo, y a pesar de recurrir ocasionalmente a argumentos que se pretenden científicos, la situación sigue siendo confusa y objeto de constantes negociaciones. La cuestión del estatus de la nueva policía será, sin duda, una de las causas más importantes para percibir esta reforma de policías como financieramente onerosa.

### 3.1.4 *Una sistematización de la planificación que termina abruptamente*

De acuerdo con una idea difundida, reivindicada de manera explícita cuando accede al poder el gobierno «arco iris»,<sup>15</sup> planificar, ejecutar, evaluar, son fases

14. El número de marginados en este proceso es muy importante. Hay, en efecto, muchas propuestas y pocos electos entre los 584 jefes de cuerpos de policía comunales y los 427 jefes de brigadas territoriales de gendarmería para los nombramientos de 196 jefes de zonas, por hablar solamente de los candidatos mejor ubicados antes de la reforma.

15. Muchos términos circulan en el discurso político, la mayor parte del tiempo no están definidos o lo están a medias y, en todo caso, son susceptibles de ser usados en diferentes ámbitos y con diversos sentidos. Estrategia, gestión empresarial, objetivo, cliente, o incluso, calidad, se combinan con otros términos que ya están presentes en los discursos pero que son igualmente versátiles: seguridad, prevención, proactividad, proximidad, etc.

ineludibles de cualquier acción. Por otro lado, mientras que el nuevo marco institucional previsto por la ley sistematiza la planificación del conjunto de las dimensiones del trabajo de la policía, la plataforma de experimentación que representa el proceso de reforma en sí mismo pone de manifiesto, de manera directa, las dificultades así como la nueva orientación.

A grandes rasgos, la ley de reforma de los servicios de policía previó la implementación de una estrecha articulación entre la política policial federal (tal como la definió el Plan nacional de seguridad), las políticas policiales locales (planes zonales de seguridad) y la política judicial de la legislatura (Plan Federal de seguridad y de política penitenciaria). No obstante, en un primer tiempo, el proceso de reforma acapará totalmente el contenido y los objetivos de estos planes, muy generales en el momento que se tocan otras cuestiones diferentes a la organización interna.

Este tema hoy sigue siendo central y esto se puede comprobar al observar el contenido de diversos programas, una centralización casi exclusiva de la planificación en la obtención de resultados internos, lo cual parece indicar que la orientación privilegiada por los nuevos responsables políticos y policiales es, a partir de entonces, la de una gestión de la «transición» (Ponsaers, Enhus 2001).

Sin embargo, se elaboró un vademécum de ayuda a la elaboración de planes nacionales y zonales. En él se propone una perspectiva de desarrollo y de evaluación de proyectos que favorece, en la medida de lo posible, el uso de indicadores que no se limiten únicamente a la organización policial, sino que contextualicen la acción de ésta. Concretamente, al final son las perspectivas y los términos provenientes de la gestión empresarial los que van a constituir el marco del contenido del primer Plan nacional de seguridad (2001). Se enfocan, por la parte sustantiva, a las modalidades de organización del trabajo policial durante el proceso de implantación de la reforma: continuidad de misiones, integración de unidades y de servicios en la nueva estructura, desarrollo del trabajo proactivo y de la medición de la «capacidad» policial (sobre una base de unidad de cálculo hora/hombre) con el fin de repartirla mejor en el marco de una planificación de prioridades. Frente a innumerables problemas de organización y de integración de los antiguos servicios en los nuevos, la acción de la policía federal con respecto a fenómenos designados como prioritarios en el Plan federal de seguridad serán, sin sorpresa, poco desarrollados de manera precisa.

En cuanto a los Planes zonales de seguridad, el procedimiento de elaboración es particularmente difícil. Implica diversos puntos de vista y aprobaciones tanto en el ámbito local como en el supra-local, lo cual conlleva múltiples retrasos en su registro y una verificación federal que considera únicamente el procedimiento y no el contenido. Finalmente, esos planes van a reproducir líneas poco ambiciosas y bastante generales, frecuentemente reproducidas, por comodidad, del discurso federal<sup>16</sup> sin tener en cuenta las particularidades locales.

---

16. Smeets, Tange, 2003.

En definitiva, la introducción de un vocabulario y de fases de organización provenientes del discurso de la gestión empresarial, forzosamente no tuvo por efecto una mejoría en la calidad y la coherencia del proceso de reforma. En esta etapa, en ausencia de un cuestionamiento real sobre la pertinencia de la aplicación de un modelo de gestión empresarial al servicio público —que representa la policía— y dada la precipitación del proceso de reforma, parece ser que el principal efecto de esta introducción fue disimular el carácter poco racional de este proceso, beneficiando al mismo tiempo a ciertos actores, tanto policiales como políticos o privados.

### 3.2 El impacto de esta lógica dominante sobre la evaluación

149

Si volvemos al presente, específicamente a la evolución de las prácticas en materia de evaluación, podemos obtener un primer balance de este proceso de reforma que parte en dos direcciones ya sugeridas y que profundizaremos. En primer lugar, cada vez es más evidente que las orientaciones que actualmente predominan en el tema de la evaluación de la policía son la gestión de los recursos tanto humanos como materiales y su impacto presupuestario y —lo veremos más adelante— la auto evaluación, por parte del personal, sobre la calidad del servicio ofrecido. En segundo lugar, junto a los actores tradicionales (Estado federal, autoridades locales o judiciales, policías y sindicatos) podemos ver que, gracias a la reforma, se multiplican de manera decisiva las auditorías y consultorías privadas. Poco a poco éstos imponen sus criterios de evaluación concebidos de acuerdo con los patrones usados por las empresas (eficacia, rentabilidad, servicio a los clientes) y un vocabulario empresarial cada vez más presente.

#### 3.2.1 *Afirmación de nuevos actores de la evaluación*

Esta tendencia empresarial, ciertamente no tiene su origen en la reforma mencionada. Ya estaba en gestación en el interior de la institución, algunas veces encontrando eco en el ámbito político. Sin embargo, es innegable que el cambio de mayoría política de 1999 y la reforma que lo acompaña opera a favor de un cuestionamiento radical del equilibrio que prevalecía hasta entonces entre las diversas perspectivas sobre la evaluación de la policía. Esto se manifiesta incluso en las universidades, a través de un recurso creciente a ciertos grupos de investigación, al principio poco involucrados por el rumbo que tomaban las solicitudes de estudios sobre la policía, pero que ya desarrollaban, particularmente en materia de Administración pública, nuevas ideas expuestas en algunas facultades y escuelas superiores que contaban entre sus estudiantes a oficiales de policía.

Sin limitarse solamente a los auditores de las empresas privadas de consultoría, tanto en los servicios de policía como en el mundo universitario, numerosos actores se encontraban ubicados en el primer plano al momento del cambio de gobierno. Al principio, es sobre todo de la gendarmería de donde surge una gene-

ración de policías *managers* formados con un discurso que comparten con los consultores privados.<sup>17</sup>

Al respecto, la reforma parece haber jugado un papel de revelador de actores y sus métodos, pero esta revelación pudo ser un acelerador de su *empowerment* y significar así la imposición de una nueva manera de administrar el aparato policial, y esto, en detrimento de cualquier otra forma de considerar su evaluación. Podemos incluso formular la hipótesis de que esta lógica de reforma será permanente bajo el estandarte del valor positivo del cambio. Los *managers*, llevados por razones coyunturales a la mayoría de los puestos clave, permitirían que se asiente de manera definitiva, y a partir de entonces estructural, una tendencia que se desarrolla al principio de forma silenciosa, en el interior de la policía: la perspectiva de gestión empresarial como modo privilegiado de evaluación de la policía.

150

En lo que respecta a los actores externos a la policía, el tono lo dio claramente el ministro del Interior, al solicitar, desde su toma de poder, una auditoría de la Policía Federal a *PriceWaterhouseCoopers*,<sup>18</sup> una empresa privada de consultoría que desarrolla sus actividades en muchos países. Ésta, omnipresente en el marco de contratos de auditorías de actuales reformas de la administración pública hasta este momento, proporciona modelos de gestión de recursos y de riesgos en las empresas (actuaría y gobierno de la empresa), consejos, así como cursos de formación. Los resultados de su auditoría, anunciados desde el nacimiento oficial de la Policía Federal, se hicieron públicos durante una conferencia de prensa del Ministro del Interior el 7 de febrero de 2002.<sup>19</sup>

Sobre un marco de tensión entre el ministro del Interior y el comisario general de la Policía Federal, y mientras las críticas al proceso de reforma se multiplicaban en todas partes (autoridades locales, policías, ámbito judicial), esos *managers* privados bajo mandato ministerial critican el trabajo de otros *managers*, policías éstos últimos, no obstante oficialmente seleccionados por sus conocimientos y competencias en materia de administración. La auditoría señala, principalmente, el «burocratismo» de los numerosos procedimientos recientes, establecidos desde enero de 2001: «los procedimientos son complejos y difusos, hay demasiadas personas implicadas debido al tratamiento manual [no informatizado] y el mecanismo de control lo comparten demasiadas personas y servicios».

---

17. Uno de los mejores ejemplos de esta dinámica nos lo ofrece la obra de un ex-oficial de gendarmería, Dirk Delarue, extracto de su trabajo final que realizó mientras fue alumno de la Escuela de gestión empresarial Vlerick (que forma parte de la Universidad de Gante). Publicado sólo en flamenco, este manual ha sido sin embargo traducido al francés y se utiliza en la formación de oficiales en materia de administración de la policía (Delarue 2001).

18. La auditoría tiene como referencia el *Organisation Performance Model* y analiza principalmente las iniciativas empresariales.

19. Implicando una «evaluación global del medio ambiente externo, los factores de identidad (como la misión y la estrategia), los factores operacionales y el rendimiento», esta auditoría se realizó en 6 meses y concluyó con una oferta de servicio ante el ministerio —aceptada— que se articulaba alrededor de criterios de evaluación y de datos correspondientes, definidos por la empresa y de los que ésta deplora no haber podido disponer de ellos para la auditoría.

### 3.2.2 Focalización sobre lo interno

En el ámbito policial en particular, la tendencia a la focalización sobre lo interno, los resultados, la eficacia y la rentabilidad, fueron consecuencia, como ya hemos visto, de un contexto de cambio precipitado y con recursos limitados. Eventualmente afinada por un cuidado en la calidad de los procesos y los productos a la vista de los policías y de los «clientes», esta focalización se impondrá rápidamente.

Esta focalización sobre lo interno por parte de los evaluadores se extiende, por otro lado, a la creciente orientación al trabajo de los funcionarios policiales que dirigen las evaluaciones sobre el grado de cumplimiento de un cierto número de indicadores que evocan, principalmente, la noción de calidad o incluso de «calidad integral». La evaluación de esta última se hace principalmente gracias a que el personal califica diversos factores y resultados de la organización. Este procedimiento y su contenido —adaptado a la policía por un grupo de investigación en Administración pública— es proclamado por el modelo de la *European Foundation for Total Quality Management* (o modelo EFQM, Gelders *et al.* 2000). Ésta, creada en 1988 por los presidentes de catorce grandes empresas europeas con el apoyo de la Comisión Europea, se propone trabajar por el desarrollo de la excelencia y de la competitividad de las empresas europeas, basado en el modelo de instituciones similares en Estados Unidos y en Japón.<sup>20</sup> El tema de la calidad total se desarrolla actualmente en numerosos sectores públicos belgas que van desde el ámbito de las comunidades, hasta el federal.

La policía no es la excepción. En el seno de la gendarmería encontramos igualmente desde los años noventa referencias a las siete S de McKinsey (tres S «duras»: *strategy, structure, systems* —estrategia, estructura y sistemas—, y cuatro S «flexibles»: *shared values, style, staffing, skills* —valores compartidos, estilo, personal, competencias). Por su lado, algunos cuerpos de policía local adoptaron otros modelos aun antes de la reforma, como el *Quality Management by Objectives*, combinado a instancias de Holanda con el EFQM o también el *Balance Scorecard* recomendado, además, como modelo de administración en el Plan de seguridad y de política penitenciaria de mayo de 2000 y en algunos documentos de la Policía Federal desde aquella época (Van Oustrive 2003).<sup>21</sup>

En consecuencia, es notable que al mismo tiempo que había una preocupación por disponer de datos para la gestión interna (tanto por necesidades de las auditorías externas, como por necesidades puramente internas de gestión cotidiana-

20. Sus objetivos clave son eficacia, reducción de costos y satisfacción, y se traducen principalmente en un sello distintivo y en premios de calidad.

21. Entre estas policías locales se encuentra también la referencia a la obtención de otras marcas de calidad, particularmente ciertas normas de funcionamiento ISO (*International Organisation for Standardization* —*Organización Internacional para la Estandarización*—) que se articulan, al igual que el modelo EFQM, a una red de organizaciones que son referencias y contribuyen en principio, a través del intercambio de las «prácticas correctas» —*best practices*— durante la realización de jornadas y seminarios.

na), el personal de la policía se convierte, en sí mismo, en un actor-clave de la evaluación de la calidad de su servicio.

Con la intención de ir más allá del estricto examen del presupuesto y de las estructuras de organización de las funciones, el personal policial utiliza una perspectiva basada principalmente en una auto-evaluación sobre la calidad de las condiciones de trabajo y del servicio ofrecido a su «clientela»; estos criterios de evaluación son utilizados incluso por algunos órganos de control externos a los servicios de la policía en diferentes grados.<sup>22</sup> Como una especie de «espejo» de la atención del mundo político en las necesidades y las expectativas del ciudadano, se desarrolla una lógica de sondeo del personal policial para las cuestiones de calidad, eficacia y rentabilidad del servicio, pasando también por indicadores de satisfacción y de percepción.

152

Complementado por los instrumentos centrados en la calidad, el aparato de gestión sería, a partir de entonces, susceptible de aprehender, de manera precoz, cualquier problema reportado en los distintos informes de comisiones parlamentarias como una «disfunción» de la policía. En respuesta a los cuestionamientos del aparato de policía belga será posible, desde entonces, anticipar cualquier nueva disfunción del sistema policial, corregirlo a tiempo o, en último caso, demostrar que «no obstante, todo se había hecho de acuerdo con las reglas y las normas prescritas». Al soslayar la responsabilidad individual y ocultar el impacto del trabajo policial sobre su medio ambiente existe el riesgo de que este tipo de evaluación pragmática sustituya progresivamente cualquier control-sanción tradicional del jefe de las autoridades policiales (ya sea, o no, por la vía de las instancias de control previstas), así como cualquier examen profundo que fuera más allá del marco estrictamente definido por el rendimiento de la propia policía. De esta manera, la policía como función social, a través de esta tecnización y la evaluación que le es inherente, tenderá a perder su carácter político. El mundo político se vacunará, de alguna manera, contra cualquier crisis futura ocasionada por el funcionamiento de la policía; la responsabilidad, y por lo tanto, la sanción individual, se desvanecen dando prioridad a cuestiones de gestión siempre mejorable.<sup>23</sup>

Esta tendencia se confirma por la naturaleza de los debates que rodean actualmente la reforma de las policías; parece cada vez más que el mundo político no tiene porqué rendir cuentas en su papel de autoridad en el ámbito de la policía, si no es como proveedor de fondos. El tema de las prácticas policiales se queda atrás por medio del efecto de la propaganda y de redadas espectaculares difundidas por los medios de comunicación, sin olvidar el argumento de la naturaleza «transitoria» del proceso, que suspende por adelantado cualquier crítica fundamental. Con una apariencia técnica, la evaluación de la «capacidad policial»

---

22. El Comité Permanente de Control de los Servicios de Policía, órgano dependiente del Parlamento, o la Inspección General de la Policía Federal y de la Policía Local, que dependen del gobierno.

23. Algunas de estas reflexiones sobre el control de los servicios de la policía se desarrollan en Smeets, Tange 2002b.

—objeto principal de la planificación— en realidad se lleva a cabo, por un lado, desde la perspectiva de la gestión empresarial, apreciando «qué tanto se nota» en los planes de seguridad, y por otro lado, desde la perspectiva electoral, apreciando «qué tanto se nota» en los medios de comunicación.

De esta manera, al considerar la acción de la policía en su medio, los tropiezos anteriores retoman el primer plano y la cuestión del rendimiento policial es reducida de manera muy poco diferenciada y realista a objetivos que le son, sin embargo, completamente ajenos. En su conferencia de prensa en febrero de 2002, el ministro del Interior ubica, por ejemplo, la evaluación de la policía en una óptica de realización de rendimientos: «la Policía Federal debe ser capaz próximamente de definir más claramente su papel en el objetivo general de disminuir la criminalidad y la inseguridad y de justificar la eficacia de su intervención con ayuda de datos cuantitativos (es decir, el efecto de las acciones realizadas)».

Pero, además de las declaraciones políticas, se constata rápidamente la medida de las dificultades a las cuales uno se confronta para apreciar concretamente el rendimiento de un servicio policial en toda su complejidad. Tras las críticas de las que la Policía Federal fue objeto, como resultado de la auditoría realizada por *PriceWaterhouseCoopers* —particularmente en materia de formulación de objetivos—, el reciente segundo Plan nacional de seguridad contiene indicadores de seguimiento y de evaluación de las prioridades que en su mayoría comprenden la concretización de las acciones previstas (efectividad). La eficacia mencionada en realidad se sigue enfocando a la cuantificación —en el mejor de los casos más diferenciada que antes— de las actividades realizadas por la policía. En conclusión, sigue siendo esencialmente del orden de la gestión interna de los recursos y de productos estandarizados de acuerdo con los objetivos asignados.

#### 4. REDISTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO Y DESEQUILIBRIO DE LAS TENDENCIAS EN EVALUACIÓN

Las auditorías de empresas privadas, así como las orientaciones evaluativas adoptadas por la nueva policía en funciones, no saturan, sin embargo, el campo de su evaluación. Las universidades jugaron y juegan un papel, tanto directo como indirecto, en la financiación aportada por el gobierno federal. Hasta hace poco tiempo algunos estudios científicos fueron financiados, paralelamente a la existencia de los comités integrados por «expertos» que sintetizaban —a veces gracias a la ayuda de estudios *ad hoc*— puntos de vista de actores directamente interesados (ediles locales, jefes de policía, representantes de ministerios, sindicatos policiales, etc.). Estos estudios estuvieron directamente vinculados con los equipos encargados de concretar la reforma (por ejemplo sobre la cuestión de la planificación),<sup>24</sup> y la mayor parte del tiempo se les impusieron objetivos para la decisión de

24. Ponsaers, Enhus 2001.

cuestiones técnicas, de la especificidad de las tareas policiales («¿qué es lo que no debería seguir haciendo la policía?»)<sup>25</sup> y de gestión de recursos humanos o incluso del desarrollo de instrumentos de planificación y de evaluación.<sup>26</sup> Son raros los estudios que escaparon a esta dinámica principalmente utilitaria, y fue en general, con ayuda de financiamientos menos connotados políticamente.

Impulsada por el ámbito político, la evaluación es tributaria de las evoluciones de éste. De manera que el equilibrio entre las diversas formas de evaluación se da directamente en función de los intereses políticos por la producción de informaciones sobre la policía.

La investigación científica sobre la policía financiada en las universidades a partir de finales de 1985 es dominada, sin duda alguna, por los requerimientos del Ministerio del Interior.<sup>27</sup> La orientación general está entonces sobredeterminada por una preocupación política muy clara de obtener rápidamente soluciones concretas (y visibles si es posible). Lo cual explica que después de un período de investigaciones exploratorias del campo policial, el procedimiento evaluativo será el tema central.

En lo que respecta a la importancia de recursos otorgados por el Ministerio del Interior para la investigación, incluyendo la evaluativa, el presupuesto anual fue de un millón de euros durante los primeros años, disminuyendo a 800.000 euros después del cambio de gobierno en 1999: un gasto exiguo para este ministerio que, sin embargo, constantemente invocará las restricciones presupuestarias, cada vez más importantes, para justificar la disminución de los recursos destinados a la investigación.

No obstante, desde el inicio del proceso de la reforma de las policías (extremadamente costoso) y mientras que se aportan pocos elementos de reflexión fuera de los ejes de organización empresarial —frecuentemente poco apropiados a los servicios de policía— las auditorías de empresas de consultoría privadas siempre encuentran más clientes entre las autoridades políticas que dudan cada vez menos en gastar montos equivalentes o incluso mayores al presupuesto anual global para los programas de investigación confiados a las universidades. Además, este gasto se hace en detrimento de las universidades a las que aún se encargan investigaciones. La evolución de lo que se considera un *mercado de estudio sobre la policía* tendrá un impacto importante sobre las condiciones materiales de realización de esos estudios; tanto en los plazos de su realización (que tendrán a su vez un impacto sobre las otras modalidades y posibilidades metodológicas) como en la elección de los temas de investigación y de la perspectiva a utilizar.

Para los primeros equipos de investigación, más orientados hacia las ciencias humanas, el tiempo de investigación de uno a dos años, prorrogable de

---

25. Dortu, *et al.* 2002.

26. Dieu, Simeons 2002.

27. Encontramos sin embargo, notables excepciones en ciertos trabajos de tesis o de investigación financiados por el Ministerio Federal de Asuntos Científicos, Técnicos y Culturales.

manera incierta, con frecuencia justificó un recurso al cruce de diferentes perspectivas: un recurso casi sistemático a las entrevistas con actores-clave, a los cuestionarios, con menos frecuencia a las observaciones participantes, todo ello para aprehender de forma más detallada, dinámica e intensiva algunas dimensiones del trabajo de la policía. El objetivo era obtener, en las condiciones de investigación dadas, un equilibrio entre una profundización del análisis buscado por los investigadores y una extensión del campo estudiado ligado con frecuencia al marco político de los dispositivos estudiados. Con el cambio de gobierno de 1999 y el arranque del proceso de reforma en 2000 se constata, al contrario, un aumento de investigaciones aplicadas con vocación operacional, con duración de seis meses. Estas investigaciones se realizaron en una relativa confidencialidad que contrasta con la política anterior de la publicación de los resultados de las investigaciones financiadas. Un número creciente de estudios prospectivos sobre la acción policial o sobre instrumentos de gestión fueron confiados a equipos pluridisciplinarios de un nuevo tipo (reconversión de equipos ya involucrados u otros que buscaban insertarse en el campo de los estudios sobre la policía y que operaban en las universidades). Estas investigaciones, quizás con el propósito de «poner en jaque» a las empresas privadas, proponen con frecuencia una síntesis de aspectos técnicos o de gestión de recursos humanos, a veces mezclados con referencias a las ciencias humanas.

Específicamente, en lo que respecta a la dimensión evaluativa de esta tendencia empresarial y para retomar el análisis propuesto por Poulet (2000), esta orientación que se vuelve dominante se vuelca constantemente hacia el pragmatismo (en respuesta a la demanda y a las expectativas de los solicitantes de la investigación esta orientación recurre tanto a los datos cualitativos como cuantitativos). Ésta pretende sin embargo referirse a un rigor científico ligado al modelo de la experimentación (a través de una metodología que permita la neutralización del contexto, de cualquier compromiso político o referencia de valores y de cualquier interpretación). Apoyándose en una racionalidad instrumental, esta orientación es, en todo caso, frecuentemente considerada como una cuestión técnica.

## 5. CONCLUSIONES

La reforma de las policías y el cambio de gobierno tuvieron entonces como consecuencia el desarrollo de un interés preponderante por el funcionamiento interno de la policía. Es cierto que a finales de 1998 se dispone de muy poco en cuanto a la elaboración de instrumentos y de dispositivos metodológicos que implementaran indicadores adaptados a la variedad de labores policiales. Por otro lado, el interés por la organización interna se impuso en detrimento de estudios sobre el *impacto*, tanto del trabajo policial como del proceso de reforma, sobre el medio y la institución en sí misma. Los discursos gubernamentales, que defienden cada vez más una radical perspectiva empresarial en nombre del valor positivo del *cambio*, se basan a veces en el argumento de que una evaluación del impacto de la reforma es, no solamente muy difícil, sino además prematura.

Ya hemos señalado que la cuestión del equilibrio, tanto entre las perspectivas evaluativas como entre los actores privilegiados de éstas, es central para analizar el impacto potencial de un dispositivo de evaluación-gestión sobre el aparato policial en sí mismo. Actualmente, predomina el modelo de evaluación orientado hacia los objetivos, dado el vínculo que sostiene con la lógica del proyecto y sus avatares tecnocráticos, los cuales se refieren a las ideas de planificación, de dominio, de administración empresarial, de control de calidad o incluso de coordinación.<sup>28</sup> Refiriéndose en ocasiones al prestigio de la experimentación, que con frecuencia toma aires de pragmatismo cuando se observa de cerca (el evaluador realiza su labor «sobre pedido» y casi «a la medida», incluso desde el punto de vista de los resultados esperados), esta modalidad de evaluación tiende a volverse monopolista, privando a los otros puntos de vista de medios para jugar su papel.<sup>29</sup>

La experiencia nos enseña que tanto los actores políticos (federales y locales), como los policías o los científicos, a los que se han unido actores privados, negociaron en el terreno de la evaluación su lugar, sus objetivos y las modalidades de su contribución a esta evaluación. No obstante, debemos evitar un obstáculo: la comercialización excesiva de la investigación evaluativa. Aunque en el ámbito político es posible, con una visión de corto plazo, conformarse con los efectos de la propaganda, el mundo de la policía se ve, tarde o temprano, confrontado a las contradicciones suscitadas por este tipo de evaluaciones, sin contar los efectos perversos de una presión que se ejerce sobre él, a través de un proceso de (auto) evaluación constante. La evaluación actualmente en boga está demasiado centrada en las dinámicas internas de los cuerpos de policía, lo que reduce la diversidad de sus prácticas. Asimismo, corre el riesgo de ser contraproducente y percibida por los propios policías como una burocratización encarnizada del trabajo cotidiano, o simplemente evitada por los policías como si se tratara de una habilidad profesional que se debe adquirir, en todos los niveles, en una lógica de carrera.

## BIBLIOGRAFÍA

- BOURDOUX, G. «Réaction». En: MARY, PH. *Le système pénal en Belgique. Bilan critique des connaissances*. Colección de la Escuela de Ciencias Criminológicas Bruselas: Bryulant, 2002, p. 89-95.
- COMITÉ PERMANENTE DE CONTROL DE SERVICIOS DE POLICÍA. *Statistiques Criminelles Policières* [encuesta de control del citado Comité relativo a las estadísticas criminales interpoliciales integradas del SGAP y de la nueva BNG en el marco de la reforma de las policías], 2003.
- DELARUE, D. *Algemeen politiemangement. Managementtechnieken en concepten voor de politi*. Bruselas: Politeia, 2001.

28. Poulet 2000. Pág. 258.

29. Poulet 2000. Pág. 266-269.

- DIEU, A.M.; SIMOENS, E.; PICHULT, F. *Projet Police 2001-2002. Analyse et accompagnement des zones de police intégrée sur les processus d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines* [Informe de investigación del Ministerio del Interior (Policía General del Reino)]. LENTIC, Universidad de Lieja, 2002.
- DORTU, D.; HOUGARDY, L.; SERON, V.; DE LEMAITRE, A. *Analyse des tâches policières : distinction entre activités spécifiques au services de police et activités gérables par d'autres services* [investigación del Ministerio del Interior (Policía General del Reino)]. Servicio de Criminología; Universidad de Lieja, 2002.
- GELDERS, L.; VITS, J.; BOUCKAERT, G.; PIERLÉ, W. *Qualité intégrale au sein des corps de police*. Kluwer, 2000.
- HACOURT, G.; LACROIX, J.; TANGE, C.; DE POULET, I. *Évaluation des contrats de sécurité bruxellois. Rapport final* [investigación solicitada por el Ministerio del Interior]. Bruselas: Synergie, 1999.
- HENDRICKX, TH.; SMEETSD, S.; STREBELLE, C.; TANGE, C. «Bilan de connaissances sur la police de proximité en Belgique». *Cahiers de la Sécurité Intérieure*, núm. 39, 2000, p. 7-27.
- PONSAERS, P.; ENHUS, E. *Vade-mecum Plans de Sécurité pour la rédaction du plan national de sécurité et des plans zonaux de sécurité que prévoit la loi organisant un service de police intégrée, structuré à deux niveaux*. Ministerio del Interior (Grupo Piloto de Reformas de Policías: grupo de trabajo «Planes de Seguridad»); Universidad de Gante (Unidad de Investigación en Derecho Penal y Criminología: grupo de investigación en criminología y sociología del derecho), 2001.
- POULET, I. «Modèles et approches de l'évaluation». En: *Les ateliers de la prévention* [Actas del Congreso Nacional de Charleroi (23-24 de marzo de 2000)]. Ciudad de Charleroi-Stad Antwerpen, CIFoP, 2000, p. 247-274.
- SMEETS, S.; TANGE, C. «La réforme des polices en 2001. Une transition dans la confusion». En: *L'Année sociale 2001. Revue de l'Institut de Sociologie de l'ULB*, 2002a, p. 267-276.
- SMEETS, S.; TANGE, C. «Pour un équilibre démocratique des contrôles. Les contrôle sur la police». En: DUHAUT, G.; PONSAERS, P.; PYL, G.; VAN DE SOMPEL, R. *Poursuite d'enquête. Essais sur la police et son rôle dans la société*. Bruselas: Politeia, 2002b, p. 103-131.
- SMEETS, S.; TANGE, C. «La réforme des polices en 2002. Une réforme en clair-obscur». En: *L'Année Scolaire 2002. Revue de l'Institut de Sociologie de l'ULB*, 2003.
- TANGE, C. «La Police». En: MARY PH. *Le système pénal en Belgique. Bilan critique des connaissances*. Colección de la Escuela de Ciencias Criminológicas. Bruselas: Bryulant, 2003, p. 31-78.
- TEAM CONSULT. *Les services de police en Belgique* [informe al Ministerio del Interior]. PGR, Bruselas: INBEL, 1988.
- VAN OTRIVE, L. «Réaction». En: MARY, PH. *Le système pénal en Belgique. Bilan critique des connaissances*. Colección de la Escuela de Ciencias Criminológicas. Bruselas: Bryulant, 2002, p. 379-87.

VAN OTRIVE, L. «Chapitre VII. Un managérialisme trop peu original» y «Chapitre VIII. Une réforme non-respectueuse des principes élémentaires». En: *La réforme des services de police* [manuscrito de las clases dadas en 2001 en el marco de la Cátedra Francqui a título belga en la Escuela de Criminología de la ULB]. Bruselas: Bryulant, 2003 (en imprenta).