



Diputació  
Barcelona

---

# **Policia de proximitat**

Manual de consulta

---

El Pla de formació és un instrument fonamental per a la planificació i gestió de la formació de les diferents gerències i direccions de serveis de la corporació.

L'oferta formativa està definida a partir de la revisió i avaluació de la formació realitzada per la mateixa corporació i de l'anàlisi d'altres ofertes formatives que s'han desenvolupat en altres administracions públiques i és fruit de la col·laboració entre les diferents gerències i direccions de serveis de la corporació amb la Direcció de Serveis de Formació.

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© del text: Sara Blasco i Ariño

Primera edició: març de 2009

Primera edició digital: setembre de 2010

Disseny i producció: Direcció de Comunicació de la Diputació de Barcelona

Dipòsit legal: B-4461-2011



**Diputació  
Barcelona**

Àrea de Presidència

**Direcció de Serveis de Formació**

Comte d'Urgell, 187. Edifici 14

08036 Barcelona

Tel. 934 049 300 · Fax 934 049 359

ds.formació@diba.cat · www.diba.cat

# Sumari

<b>Introducció del manual</b> .....	13
<b>1. La policia de proximitat</b> .....	15
Idees clau .....	15
1.1 Estratègies de la policia tradicional i de la policia de proximitat .....	15
1.1.1 Estratègies de la policia tradicional .....	15
1.1.2 Estratègies de la policia de proximitat .....	20
1.2 Paral·lelismes dels dos models: tradicional i de proximitat .....	23
1.3 La policia com a servei públic .....	24
1.4 Principis bàsics de la policia de proximitat .....	26
1.5 Concreció dels elements teòrics en àmbits d'intervenció .....	27
1.6 Avantatges de la policia de proximitat .....	29
1.7 La resistència al canvi .....	29
Resum del tema .....	32
<b>2. Desenvolupament d'estratègies de policia de proximitat</b> .....	33
Idees clau .....	33
2.1 Missió i valors de la policia de proximitat .....	33
2.2 Amb relació a la mateixa organització policíaca .....	35
2.3 Amb relació a la resta de serveis municipals i públics .....	41
2.4 Amb relació a la resta de serveis de la comunitat .....	43
2.5 El treball en equip .....	45
2.6 La qualitat com a eina de millora .....	46
Resum del tema .....	48
Referències a l'annex .....	48
<b>3. Competències personals per desenvolupar la policia de proximitat</b> .....	49
Idees clau .....	49
3.1 La corresponsabilitat .....	49
3.2 Confiança, cooperació i col·laboració .....	49

3.3 Habilitats personals dels agents territorials .....	51
3.4 Habilitats relacionals .....	51
3.4.1 La comunicació .....	51
3.4.2 La intel·ligència emocional .....	62
3.4.3 La mediació i la negociació en la resolució de conflictes .....	64
3.4.4 Els comportaments equilibrats en situació de conflicte .....	66
3.5 Habilitats tècniques .....	69
Resum del tema .....	71
Referències a l'annex .....	71
<b>4. Anàlisi de supòsits per a la resolució de problemes .....</b>	<b>73</b>
Idees clau .....	73
4.1 La resolució de problemes com a eina metodològica de la policia de proximitat .....	73
4.2 Procés de treball per a la resolució de problemes .....	75
4.2.1 Observació i recollida d'informació .....	75
4.2.2 Anàlisi de la informació .....	75
4.2.3 Definició del problema .....	77
4.2.4 Definició d'objectius .....	78
4.2.5 Elaboració de propostes .....	78
4.2.6 Intervenció .....	79
4.2.7 Avaluació .....	80
4.3 Avaluació de resultats de la policia de proximitat .....	80
Resum del tema .....	82
<b>Síntesi del material .....</b>	<b>83</b>
<b>Glossari .....</b>	<b>85</b>
<b>Referències bibliogràfiques .....</b>	<b>87</b>
<b>Referències legislatives .....</b>	<b>89</b>
<b>Annexos i material d'autoavaluació .....</b>	<b>91</b>

## Introducció del manual

Un dels grans reptes que té qualsevol organització prestadora de serveis és donar resposta a les necessitats dels clients i adequar aquesta resposta a les expectatives dels usuaris.

Òbviament, aquest repte també es planteja a la policia i, fruit d'aquest, sorgeix des de les mateixes organitzacions policiaques el concepte de *policia de proximitat*.

La policia de proximitat dóna resposta a la necessitat d'adequar el servei policíac a les demandes ciutadanes, afavorint l'apropament entre la policia i la ciutadania, i guanyant-se'n la confiança i la complicitat. D'aquesta necessitat d'apropament ve el nom de policia de proximitat.

Ja a la dècada de 1980 es parlava del *guàrdia de barri*, fins fa poc, de *policia comunitària* i ara, de la *policia de proximitat*. És únicament i exclusivament un canvi de nom o també inclou canvis conceptuals?

En primer lloc, es pot concloure que en tots aquests termes es percep la voluntat d'apropament a la ciutadania. El primer cas, *policia de barri*, defineix l'apropament territorial; el segon cas, *policia comunitària*, recull la necessitat de ser considerat un servei més de la comunitat, i el nom actual, *policia de proximitat*, recull explícitament aquesta necessitat d'apropament. Per tant, podríem considerar que, sigui quina sigui la seva denominació, el concepte que es defineix sempre és el mateix. I això seria així si no fos que per implementar aquest model policíac també calen canvis, i importants, en el si de les mateixes organitzacions policiaques i a la resta de serveis públics.

Aquests canvis interns i de procediment per portar a terme aquest nou model policíac són els que han originat la recerca del nom, ja que amb la concepció de policia de barri sols es tenia en compte la filosofia de proximitat, però no es van establir canvis interns de les organitzacions policiaques i, per tant, va ser un intent fallit.

La policia de proximitat recull amb el mateix èmfasi tant la complicitat i la col·laboració ciutadana com els canvis interns que s'han de dur a terme per poder-la implementar.

Per tant, aquest manual desenvolupa els dos vessants: el d'apropament a la ciutadania i el dels canvis que s'han de produir en el si de les policies per poder-la efectuar, i s'estructura en quatre grans blocs.

El primer bloc estableix les grans diferències que hi ha entre la policia de proximitat i la tradicional i defineix quins són els paràmetres de la policia de proximitat.

El segon bloc recull quins canvis organitzatius s'han de produir per poder implementar la policia de proximitat.

El bloc següent desenvolupa les habilitats personals que s'han d'incorporar per poder desenvolupar la policia de proximitat. Aquest bloc també recull la diferència entre les habilitats relacionals i les tècniques; i atès que una de les capacitats tècniques bàsiques per al desenvolupament de la policia de proximitat és la de la planificació per a la resolució de problemes, aquesta es desenvolupa en el darrer bloc.

# 1. La policia de proximitat

## Idees clau

- La policia de proximitat no modifica la missió de la policia, però sí les estratègies en la prestació del servei.
- La policia de proximitat està orientada a incloure la corresponsabilitat en el sistema de seguretat i en la resolució de problemes.
- Els motors de canvi de la policia vénen de dins (la recerca per augmentar-ne l'eficiència) i de fora (com a organització prestadora de serveis).
- La policia de proximitat augmenta tant la satisfacció ciutadana, en tant que es tenen en compte les seves necessitats reals, com la dels patrullers al carrer, en tant que se senten més autònoms, responsables i involucrats en la seva feina.
- S'han de preveure mecanismes correctors per fer front a les resistències normals que es produiran en aquesta nova manera de prestar el servei policíac.

A continuació es presenten les característiques de la policia de proximitat i les diferències que hi ha respecte a la tradicional.

## 1.1. Estratègies de la policia tradicional i de la policia de proximitat

El primer que cal tenir present quan parlem de policia de proximitat és que aquest **nou model** de policia no qüestiona ni modifica la missió de la policia. Aquesta continua sent la que estableix l'article 104 de la Constitució Espanyola: «Protegir el lliure exercici dels drets i llibertats i garantir la seguretat ciutadana».

La policia de proximitat no és una especialitat, com diu Daniela Stradiotto (Stradiotto, 2001), sinó una **filosofia d'intervenció**, és a dir, un conjunt de diverses metodologies operatives caracteritzades per una ferma atenció a les necessitats de la ciutadania.

Per tant, quan es parla de policia de proximitat es fa des del punt de vista de la **gestió**, i per això el que cal és un canvi en les estratègies, no en la missió ni en la finalitat.

Un cop centrat el tema, cal saber des d'on es parteix per poder entendre on es vol arribar i quines són les estratègies policíacques que s'han de modificar.

En aquest primer punt es defineixen quines són les cinc grans estratègies de la policia tradicional, quines conseqüències tenen i, en contraposició, quines estratègies de servei proposa la policia de proximitat.

### 1.1.1. Estratègies de la policia tradicional

A continuació, es descriuen les estratègies de servei que fa servir la policia tradicional.

## Patrullatge aleatori polivalent

Sota aquest nom es defineix l'**estil de patricular habitual**. Es tracte d'un patrullatge sense cap finalitat definida. Consisteix a sortir al carrer a esperar que des de la central arribi una ordre de servei o, com en qualsevol altre servei d'emergència, donar resposta a situacions incorrectes observades per la mateixa patrulla.

És cert que moltes patrulles surten al carrer amb unes determinades indicacions de servei des de la prefectura. Aquests serveis són transmesos i percebuts com una finalitat en si mateixos, sense una visió global del que es vol aconseguir.

Per exemple: el servei d'una patrulla (o d'un agent, és igual) davant d'una escola és un servei que comença i acaba amb la presència durant l'entrada i la sortida dels alumnes. No té cap altra finalitat. Per tant, quan la canalla ha desaparegut, el servei ha finalitzat.

Aquesta mateixa presència en un context de policia de proximitat vol dir que aquest servei està dins de l'objectiu de garantir la seguretat i l'assistència dels nens i nenes a l'escola i, per tant, l'agent, a més a més de facilitar-ne l'entrada i la sortida, s'ha de posar en contacte amb els responsables del centre per detectar possibles conflictes de seguretat dins i al voltant de l'escola, ha de col·laborar per reduir el nombre d'alumnes que practiquen absentisme, ha d'impartir sessions de seguretat vial i fins i tot participar en fòrums escolars per conèixer els neguits del centre i ha d'informar sobre la política de seguretat que s'està impulsant en el seu barri.

És a dir, la gran diferència rau entre ser un servei en si mateix o estar dins d'un **context** molt més ampli.

El patrullatge aleatori té altres inconvenients. Amb aquest estil de patrullatge, durant molta estona s'està a l'espera (hi ha qui afirma que més del 50% del temps), fet que representa **manca d'eficiència** dels recursos.

Aquest estil de patrullatge va ser qüestionat per les mateixes organitzacions policiaques i posat a prova durant la dècada de 1970 a la ciutat de Kansas City, en col·laboració amb el món acadèmic. Es va voler avaluar la possible relació que hi havia entre el nombre de patrulles d'una zona i el seu nivell real de seguretat. Es va dividir la ciutat en tres zones. En una es va duplicar el nombre de vehicles que la patrullaven, en una altra es va deixar el mateix nombre d'efectius i en una tercera es va deixar de patricular, sols s'hi anava si hi havia un requeriment de servei. Una de les premisses d'aquest experiment era que si en un moment concret s'observava que el nombre d'aldarulls de la zona sense patrulles s'incrementava, s'acabava l'experiment i, al mateix temps, ja es podien tenir unes certes dades de la incidència positiva d'aquests tipus de serveis. Doncs bé, no sols a la zona on no hi havia patrulles no va augmentar el nombre de delictes, sinó que a la zona on s'havien duplicat tampoc no van disminuir.

Aquest experiment va servir per fer-se un nou plantejament de com s'havia d'estar al carrer i de quina era la utilitat del que es diu **presència preventiva** (pel fet de ser-hi).

La patrulla de policia és dels pocs serveis que desenvolupa l'activitat professional sense haver-se plantejat prèviament què vol aconseguir. De fet, és l'organització qui defineix els objectius que cal assolir, sense tenir en compte quines són les necessitats ciutadanes. Aquesta disfunció entre els objectius marcats per l'organització i la realitat de les necessitats ciutadanes comporta un altre dels grans desavantatges: **la manca de motivació** per la feina dels policies al carrer.

## Sistema de resposta reactiu

Del sistema de patrullatge aleatori es deriva directament que el sistema de servei de la policia tradicional és reactiu. Aquest és un terme que ve de la química, en la qual per aconseguir un producte determinat cal posar en contacte diversos elements. És a dir, cal una **força aliena per moure un element**.

Passat aquest terme al sistema de la policia, significa que per aconseguir que la policia es «mogui», cal una força exterior a aquesta (acte vandàlic, avis d'aldarull, accident de trànsit, etc.) que la mobilitzi. S'està a l'espera que passi el conflicte per activar els recursos que calgui. **Es treballa sols segons la demanda**.

La conseqüència més clara d'aquest estil de resposta és que és un sistema orientat a la representació de l'agressor, sigui quina sigui la seva falta.

Una altra de les conseqüències més habituals, i que d'alguna manera ja forma part de la cultura de la policia, és l'assistència repetida a un lloc determinat per la mateixa molèstia. És a dir, com que s'actua sobre el problema com un servei en si mateix, aïllat d'altres problemes col·laterals o subjacents, es dona resposta a la molèstia en si i, de manera habitual, torna a reproduir-se al cap d'un temps. Un dels exemples més clars es produeix amb les molèsties entre veïns. Es dona un tipus de solució al problema en concret, sense una anàlisi del problema de fons, i, per tant, mai no es fan propostes de mediació, de resolució de conflictes. Seguint amb el mateix exemple, si les molèsties es produeixen per sorolls, es comproven les molèsties, en cas que aquestes siguin reals es fa una denúncia a qui les provoca i aquí acaba la feina del patruller. Amb aquest tipus de resposta, l'únic que s'ha aconseguit és que un veí tingui una denúncia sense cap garantia que l'origen desaparegui, és a dir, el soroll, i creix la mala relació entre ells.

Un dels orígens d'aquest tipus de resposta es produeix en el moment que el cotxe patrulla substitueix el policia a peu. No es té un coneixement de la comunitat, sinó de les incidències que comunica.

La incorporació de **noves tecnologies** ha augmentat aquest distanciament social, ja que disminueix el temps de resposta gràcies a la modernització de les centrals de comandament. El fet de donar resposta a totes les trucades de servei ha deixat un temps molt reduït a la policia per dedicar-se a la prevenció. La modernització continuada de les comunicacions ha portat a rebre de manera immediata totes les trucades, fet que obliga les patrulles a respondre inevitablement a qualsevol sol·licitud de servei, sense tenir-ne en compte la possible urgència. Aquest tipus de resposta disminueix molt la interacció del policia amb la comunitat.

Una altra conseqüència de les noves tecnologies és la d'obtenir tot tipus d'**estadístiques** relacionades amb els serveis. I això, que en principi hauria de ser una eina per obtenir informació, s'ha convertit en una finalitat en si mateixa. Associada a aquest tipus de mesura hi ha la de la velocitat de resposta.

Un altre estudi, també elaborat per la policia de Kansas City durant la dècada de 1970, avaluava la incidència que tenia la rapidesa en la resolució dels crims. Aquest estudi va concloure que, en la majoria dels casos, una resposta ràpida no implicava cap millora en la resolució. L'estudi revelava que la rapidesa de resposta no era un element de dissuasió en la majoria dels crims importants.



La mostra dels crims analitzats va donar com a resultat que, en quasi dos terços dels casos, la rapidesa no era suficient per resultar efectiva, entre altres coses perquè té molt a veure amb la rapidesa amb què s'ha estat avisat per la ciutadania. L'estudi posava de manifest la necessitat de disposar d'un sistema de **selecció de trucades** per diferenciar les que són urgents de les que no ho són.

Es va concloure que era millor dedicar el temps lliure a treballar sobre conflictes específics del territori que a patricular sense cap objectiu en concret. Els patrullers que hi van participar afirmaven que patricular sense rumb no era tan important com creien, mentre que van constatar la importància d'establir relacions amb la seva comunitat.

El projecte va demostrar que la **interacció amb la comunitat** millorava l'actitud dels patrullers vers la seva feina i vers la gent, a la vegada que afavoria la recerca de solucions més creatives per als seus problemes.

Amb aquesta relació obtenien una **informació** cabdal sobre la delinqüència i els seus autors, ja que **coneixien** els membres de la seva comunitat. Coneixien també les necessitats autèntiques de la comunitat i el que aquesta esperava de la policia.

Una conseqüència directa d'aquest sistema d'interacció amb la comunitat és el replantejament que s'ha de fer sobre la planificació i la rotació dels torns. I, sens dubte, el rol fonamental que han de tenir els comandaments intermedis. El programa de la policia de proximitat de San Diego va acabar desapareixent perquè se'ls va excloure de les activitats formatives i de desenvolupament del seu nou rol.

### **Comesa de la policia: investigació de delictes/faltes**

La policia centra els seus esforços en la investigació dels delictes/faltes.

Aquesta estratègia policíaca, que òbviament és conseqüència de les dues estratègies anteriors, té diversos inconvenients.

D'una banda, s'actua sobre casos aïllats a mesura que es produeixen i, per tant, **no es té una visió global de la situació**.

D'una altra banda, i per més potent que sigui la tecnologia que s'utilitza per a la investigació dels casos penals, pràcticament sempre es necessita la **informació que facilita la ciutadania**, i el paper dels investigadors queda moltes vegades reduït a la realització del procediment penal. És a dir, sense una certa complicitat ciutadana, la gran majoria de delictes queda sense resolució.

Un altre inconvenient és que s'actua sempre quan s'ha comès una acció tipificada penalment. És a dir, la policia sols intervé quan s'ha comès una falta o un delicte. La finalitat és identificar i arrestar els autors dels delictes (amb una baixa preocupació per les víctimes).

La seguretat queda exclusivament identificada com un estat. S'ha de garantir que la ciutadania estigui segura (això sí, un cop ja s'ha produït el delicte).

Però estar segur no implica necessàriament sentir-s'hi. La seguretat té un doble vessant: el d'estar-ho objectivament i el de sentir-s'hi.

La policia tradicionalment no s'ha preocupat per transmetre la sensació de seguretat. Per poder-ho fer cal que tingui en compte diverses consideracions. La primera, i la més directament relacionada amb aquest punt, és que ha d'incorporar en la seva comesa tots els temes que preocupen la comunitat, que van molt més enllà dels casos penals. Ha de vetllar per tot allò que fins ara quedava fora del seu interès, però que molts cops és el que més preocupa la ciutadania. Per reduir la sensació de por i d'inseguretat, la policia ha d'**escoltar** la comunitat, ha de **donar resposta** a les seves preocupacions i ha de tenir-la com a **aliada** per poder obtenir-ne la informació necessària per transmetre-li seguretat i, òbviament, també per eliminar la criminalitat.

Aquesta visió global de la seguretat fa que a vegades els policies considerin que se'ls encomanen serveis que no són «policiacs». La resistència a aquests tipus de serveis és un dels obstacles més difícils de vèncer quan estem parlant de policia de proximitat.

Una altra conseqüència d'aquesta visió àmplia de la seguretat és la de transmetre sistemàticament informació sobre la seva activitat, el resultat, els recursos, etc.

### **Estructura centralitzada i jerarquizada**

Tradicionalment, la policia s'ha organitzat en estructures molt centralitzades i altament jerarquizades. És un estil d'organització en què tot està molt regulat, i ho està de manera rígida.

Segons Muñoz Machado (Muñoz, 1999), d'aquest estil d'organització se'n diu mecànica i les seves característiques són:

- Relacions jeràrquiques rígides
- Tasques fixes
- Alta formalització
- Canals de comunicació molt formals
- Autoritat de decisió centralitzada

Aquest model és útil per mantenir el control sobre les persones, els processos i les decisions.

Un dels principals desavantatges d'aquesta estructura és la **desmotivació** que provoca a la plantilla en tant que el marge de presa de decisions, d'autonomia i d'iniciativa és molt residual i, alhora, els canals de comunicació estan tan fixats que sols es té relació amb el cap jeràrquic superior, amb una dificultat clara per tenir una visió àmplia de tota l'organització.

Un avantatge d'aquesta rigidesa es podria donar en les policies en què el personal (agents i comandaments) no és sempre fix en el mateix torn i, per tant, els processos, circuits i ordres de serveis han d'estar absolutament definits.

De tota manera, i malgrat tenir algun punt fort (molt discutible ja que no sempre estan definits tots els criteris de treball), és una estructura **no permeable als canvis ni a la participació** de tothom, requisits indispensables per a una organització democràtica.

### **Avaluació dels resultats: quantitatius**

Com es mesura el resultat de l'activitat policíaca? De fet, com es mesura l'activitat de qualsevol servei? Aquest és un dels grans reptes de totes les organitzacions prestadores de servei.

La policia tradicionalment ho ha resolt amb **indicadors numèrics**: nombre de denúncies, nombre de vehicles recuperats, nombre d'accidents intervinguts, etc. Per explicar el que fa la policia cal que es produeixi un incident. Un altre aspecte és quins són els serveis que es mesuren i quines altres activitats fetes queden sense estar recollides a les memòries d'activitats. La prevenció no té paràmetres de mesura.

Davant d'aquesta dificultat real de mesurar l'activitat, algunes organitzacions policiaques treballen a partir d'objectius. Per mesurar l'activitat de l'organització, i en conseqüència de la seva gent, estableixen objectius per assolir. I aquest tipus de mesura, que continua sent numèrica, té alhora un altre inconvenient: els objectius estan definits a partir de paràmetres interns.

### 1.1.2. Estratègies de policia de proximitat

A continuació, es descriuen les estratègies de servei que fa servir la policia de proximitat.

#### Patrullatge planificat

Com el seu nom indica, vol dir definir-se objectius i, en conseqüència, planificar tot un seguit d'activitats orientades a assolir-los.

De tota manera, la policia, com qualsevol servei d'emergència, sempre haurà de donar resposta a les necessitats puntuals que es vagin produint. Per tant, per tal que **els objectius** no es quedin senzillament com una declaració de bones intencions, **s'han de definir a mitjà termini** (com a mínim d'una setmana).

Quan es parli de planificar la feina a partir d'objectius per assolir, caldrà desenvolupar tota una **metodologia de treball** que permeti tenir accés a tota la informació, tenir espais i temps per a l'anàlisi i la planificació de l'activitat i, sense cap mena de dubte, dotar-se d'eines per poder-la avaluar.

El primer canvi que s'ha de produir és en l'accés i el tractament de la informació. Els agents de proximitat han de tenir **coneixement de totes les incidències** que es produeixen a la seva zona, especialment les que tenen lloc en la seva absència. Sols amb un alt coneixement de quins són els problemes de la seva comunitat es pot planificar la feina i portar a terme actuacions per resoldre'ls. Òbviament, i malgrat la percepció que la feina real del policia és estar al carrer, ha de disposar del vistiplau de l'organització per tenir temps d'analitzar i tractar la informació.

La policia de proximitat no actua sobre les incidències, sinó que aquestes li donen informació de quins són els veritables problemes de la comunitat. Aquesta visió global de la **situació requereix tenir temps** per fer entrevistes, assistir a reunions, elaborar projectes i, amb tota aquesta informació, establir un **pla d'actuació**.

El patrullatge planificat requereix incorporar tota aquesta metodologia de treball al desenvolupament de l'activitat professional.

## Sistema proactiu

Aquest terme sorgeix com a contraposició al reactiu i engloba en si mateix dos conceptes: **responsabilitat i iniciativa**. Per tant, el gran fet diferenciador és la iniciativa (d'entrada, cal considerar-ne tothom responsable).

La iniciativa implica avançar-se als esdeveniments, mobilitzar-se a partir d'un mateix, i això en termes policíacs vol dir incorporar la prevenció al sistema de treball i modificar-ne l'interès des de la captura de l'infractor (ja que no ho arribarà a ser) fins a la protecció de tota la ciutadania.

El sistema proactiu es deriva directament del patrullatge planificat, ja que un cop identificades les causes d'un problema determinat s'actua per eliminar-lo abans que torni a aparèixer.

I es torna a evidenciar que per poder incorporar la prevenció dins el sistema i potenciar la iniciativa individual, cal desenvolupar metodologies de treball que afavoreixin l'accés a tota la informació i espais i temps per a l'anàlisi i la planificació de l'activitat.

## Comesa de la policia: resolució de problemes

Aquesta estratègia de la policia de proximitat és un dels seus grans pilars. Va molt més enllà de ser una simple estratègia de servei per ser un dels canvis conceptuals en els quals es fonamenta la policia de proximitat. La metodologia i el desenvolupament d'aquest punt consten en el tema 4 d'aquest manual, malgrat que aquí se'n fa una breu introducció.

El 1979 Herman Goldstein (Goldstein, 1990) va desenvolupar el concepte de policia orientada al problema (POP). Aquest autor proposava que la finalitat autèntica i essencial de la policia era la **resolució de problemes** i advocava per aconseguir que la policia identifiqués i resolgués els problemes en el seu origen, fossin del tipus que fossin.

Va establir que calia passar d'una resposta reactiva a una de més activa, passar de l'incident al problema subjacent, fent una **anàlisi global de les trucades**, tenint en compte els problemes que més preocupen la comunitat i, alhora, els que més recursos policíacs empren. La identificació i la recerca de solucions als punts negres redueix considerablement el nombre de trucades.

Afrontar la feina de la policia des del vessant de la **resolució de problemes** representa un triple canvi.

D'una banda, incloure en la comesa policíaca tots els temes de seguretat que **preocupen la ciutadania**, més enllà dels que representen únicament una infracció de tipus penal. És a dir, no s'intervé sols quan s'ha vulnerat una norma penal (primer canvi), sinó que es té en compte quins són els problemes que preocupen la ciutadania (segon canvi).

És a dir, s'incorporen en els temes d'intervenció, per exemple, tots els problemes de **convivència**, que fins ara quedaven relegats a un problema de relació i sols s'actuava quan hi havia algun tipus de denúncia.

I, finalment, i potser el més profund, analitzar la situació des d'una **perspectiva global**, amb una voluntat d'incidir en la resolució definitiva del problema.

Això significa que la policia incorpora la prevenció de manera sistemàtica en la seva activitat, i que cada servei s'analitza com un indicador d'un problema d'alguna disfunció latent.

Per exemple, un accident de trànsit. És obvi que davant d'un accident de trànsit s'ha d'actuar de manera ràpida i reactiva, però també és cert que un cop normalitzada la situació es pot fer una **anàlisi** de si és un lloc on hi ha topades freqüents (punt negre) i a continuació fer un seguit de **propostes per reduir o eliminar** el que provoca aquesta situació: senyalització poc clara, manca d'enllumenat, rapidesa de la via, etc. Aquesta mirada àmplia del servei elimina en gran mesura els temps d'espera per rebre una altra ordre.

Amb aquesta filosofia no s'eliminen en absolut les emergències, però disminueixen molt en tant que es busca actuar abans que es produeixin més incidències i, de manera molt especial, no les cròniques, a més a més del que representa en termes d'eficiència del servei.

### **Estructura descentralitzada i basada en valors**

Aquest tipus d'estructura, segons la defineix Muñoz Machado, (Muñoz, 1999) es denomina orgànica, i les seves principals característiques són:

- Col·laboració (tant vertical com horitzontal)
- Tasques adaptables
- Baixa formalització
- Comunicació informal
- Autoritat de decisió descentralitzada

Aquest tipus d'estructura té força avantatges, com ara la **delegació** en les responsabilitats, el reforçament del treball en equip, el retorn i el reconeixement dels serveis efectuats i la informació global de l'organització, i, per tant, hi ha un veritable **augment de l'eficiència**, quant a optimització de recursos. Els circuits són els necessaris per donar un millor servei, no per perpetuar l'estructura.

De tota manera, un dels punts febles d'aquesta estructura, i molt especialment per a les organitzacions policíiques que vénen d'on vénen, és que han de quedar molt ben definits els rols de les diferents categories dels comandaments intermedis.

Els **comandaments** intermedis han de ser els **coordinadors** dels diferents equips de treball, han de buscar recursos, han de donar suport al personal del carrer, han de rebre formació i han de ser capaços de modificar el rol de manar pel d'acompanyar, coordinar i col·laborar.

### **Avaluació dels resultats: qualitatiu**

Si la gran finalitat de la policia de proximitat és la resolució de problemes, la mesura de la seva activitat ha de ser qualitativa. Problemes en què s'ha intervingut, problemes resolts, projectes que s'han elaborat, que s'han portat a terme. Si bé és cert que a vegades per explicar una activitat determinada s'acaben donant xifres, no és en absolut el mateix si es diu que s'han posat 1.000 denúncies (que no dona en absolut informació de com està la fluïdesa del trànsit, sinó senzillament que s'han denunciat 1.000 infractors) que dir quants i quins projectes s'han elaborat i explicar-los.

Les enquestes de satisfacció ciutadana i de victimització són altres recursos dels quals disposa la policia per avaluar l'impacte de la seva activitat en la millora de la qualitat de vida de la comunitat.

## 1.2. Paral·lelismes dels dos models: tradicional i de proximitat

La taula següent sintetitza les diferències entre la policia tradicional i l'anomenada comunitària o de proximitat.

Preguntes	Policia tradicional	Policia comunitària
1. Què són els policies?	Formen una agència governamental la principal responsabilitat de la qual és l'aplicació de la llei.	Els policies són membres del públic i el públic de la policia. Els agents de policia són remunerats per consagrar tot el seu temps a complir uns deures com la resta de la ciutadania.
2. Quines són les relacions entre la policia i la resta de serveis públics?	Les seves prioritats es troben sovint en conflicte.	La policia és un servei públic, entre d'altres, i ha de vetllar per millorar la qualitat de vida.
3. Quina és la comesa de la policia?	Centrar els esforços en la resolució dels crims.	Un enfocament més ampli, centrat en la resolució de problemes.
4. Quina és la mesura de l'eficàcia de la policia?	La identificació i l'arrest dels delinqüents.	L'absència de crim i desordre.
5. Quines són les seves màximes prioritats?	Els delictes que aporten més beneficis (per exemple: els robatoris de bancs) i els que impliquen violència.	Els problemes que preocupin més la comunitat, siguin de l'ordre que siguin.
6. De què es preocupa específicament la policia?	De la rapidesa en la intervenció.	Dels problemes i preocupacions de la ciutadania.
7. Què és el que determina l'eficàcia de la policia?	La rapidesa de la intervenció.	La cooperació del públic.
8. Com considera la policia les peticions del públic?	La policia només se n'ocupa si hi ha un veritable treball policíac per fer.	Com una funció vital i una oportunitat excel·lent.
9. Què és el professionalisme policíac?	Una reacció ràpida i eficaç davant els delictes greus.	Romandre al costat de la comunitat.

10. Quin tipus d'informació és la més important?	La informació sobre els incidents criminals (l'estudi de delictes particulars o sèries d'actes delictius).	La informació sobre l'autoria dels delictes.
11. Quina és la naturalesa essencial sobre el control de la policia?	Altament centralitzada: regida per normes, ordenances i enunciats de tipus polític.	Posar l'accent sobre les responsabilitats locals i les necessitats de la comunitat.
12. Quina és la comesa de la prefectura?	Èmfasi en la reglamentació i el procediment.	Èmfasi en els valors i els resultats.
13. Quina és la comesa del departament d'enllaç amb la premsa?	Protegir els policies implicats en operacions contra les pressions de la premsa, de manera que el policia pugui fer la seva feina.	Coordinar els esforços per al manteniment d'una comunicació essencial amb la comunitat.
14. Quina és la consideració de la policia sobre els processos judicials?	Com un objectiu important.	Com un mitjà entre d'altres.

Taula 1. Diferències entre la policia tradicional i la policia de proximitat (font: Daniela Stradiotto, 2001)

### 1.3. La policia com a servei públic

El motor que està impulsant els canvis en el si de les organitzacions policiaques el promouen dues grans forces. Una d'interna, de les mateixes organitzacions policiaques, com a resultat de la recerca d'augmentar-ne l'eficàcia, i una altra d'externa: el plantejament que s'estan fent tots els serveis en la seva prestació.

Les organitzacions prestadores de serveis han **modificat** profundament **la seva orientació**. Es prové d'uns serveis endogàmics, tancats en si mateixos, als quals eren els clients (ciutadania) qui s'havia d'adaptar. Moltes vegades actuaven com a subjecte passiu i el que rebien no s'ajustava a les necessitats reals.

El gran canvi es produeix quan aquestes organitzacions posen l'èmfasi en la necessitat d'adequar-se a les necessitats dels clients (ciutadania). Quan l'objectiu és aconseguir que el que la ciutadania rebi sigui el mateix que el que necessita, s'ha incorporat el concepte de servei públic.

Deixen de preocupar-se de com millorar els circuits per a la mateixa organització i centren l'interès a **millorar la gestió** per poder respondre davant els clients, la ciutadania.

I la policia, òbviament, no queda al marge d'aquesta filosofia de servei. Al final de la dècada de 1980 apareix un nou concepte, la **receptivitat dels serveis públics**, i la policia en fa la seva adaptació.

La receptivitat, com a nou concepte, desenvolupa unes característiques que, incorporades a la policia, poden definir-la com a servei públic. Per tant, el treball policíac (preventiu, administratiu,

repressiu i d'assistència) adquirirà la condició de servei públic quan s'ajusti a les necessitats de la ciutadania en matèria de seguretat. (López i Gadea, 1995)

Per tant, perquè la policia incorpori criteris de servei públic, ha de tenir les **característiques** següents:

#### *Comprensible:*

Aquesta comprensió inclou tant la necessitat que té la ciutadania de comprendre les funcions, competències i recursos de què disposa la policia com la de fer-se comprendre.

La policia ha de transmetre de manera sistemàtica **informació objectiva sobre l'estat de la seguretat** que afecta la comunitat. Tenint en compte que la seguretat és la suma d'una dada objectiva (estat de seguretat de la població) i d'una percepció (sentiment de seguretat), cal donar informació per ubicar la **seguretat real** i vetllar per transmetre la sensació de seguretat. Aquesta sensació es pot transmetre si s'incorpora la característica següent.

#### *Accessible:*

El servei de policia ha de ser accessible, **fàcil d'arribar-hi**, tant per la seva ubicació (prefectura) com per la seva territorialitat (desplegament dels agents).

És en el desplegament territorial i la interacció amb la ciutadania on la policia desenvolupa relacions de confiança i de cooperació, necessàries per poder augmentar l'eficàcia, és a dir, orientar el servei vers les **necessitats reals** de la ciutadania. I aquí es troba la tercera característica.

#### *Eficaç:*

Aquesta característica és inherent a la mateixa filosofia de servei públic. O bé un servei és eficaç, és a dir, aconsegueix el seu objectiu, que és, en definitiva, donar resposta a les necessitats de qui l'utilitza, o bé no es pot parlar pròpiament d'un servei. Per tant, més enllà de la receptivitat de la policia per poder conèixer realment les necessitats ciutadanes en matèria de seguretat, cal tenir la seva **col·laboració**. És d'aquesta necessitat de col·laboració de la qual surt la darrera característica de la receptivitat.

#### *Participativa:*

La **incorporació de la ciutadania en la planificació** de la seguretat és el que permet actuar i prendre mesures sobre les seves necessitats reals. La planificació del servei a partir d'objectius establerts exclusivament des de la mateixa organització corre el risc d'acabar oferint un servei aliè a les necessitats de la ciutadania i, un cop tancat el cercle, s'acabaria un cop més davant d'un servei orientat cap a ell mateix.

A més a més, la participació porta necessàriament un augment de la **col·laboració i responsabilitat** de la ciutadania, pilars clau de la policia de proximitat.

Per tant, es pot concloure que la policia de proximitat és el resultat d'una **reflexió interna per augmentar la seva eficiència** i d'un canvi social, com a organització prestadora de serveis.



## 1.4. Principis bàsics de la policia de proximitat

La policia de proximitat ha anat guanyant terreny a causa de la creixent preocupació, tant per part de la policia com dels seus polítics, per aconseguir maneres més efectives de promoure la seguretat pública i **millorar la qualitat de vida** de la comunitat.

El concepte de *policia de proximitat* continua evolucionant amb força rapidesa i, per tant, no és un concepte acabat de definir. Potser sí que ho és en l'àmbit teòric, però ni molt menys en la seva implementació. Les estratègies de la policia de proximitat s'hauran d'adequar a les **necessitats concretes** de cada comunitat, malgrat que totes elles tinguin uns principis bàsics.

La policia de proximitat se sustenta en dos grans eixos: **cooperació comunitària i resolució de problemes**.

La cooperació comunitària, o corresponsabilitat en la seguretat, implica que la policia estableixi **relacions positives** amb la comunitat, que la **involucri** per tal de resoldre els problemes que més la preocupin.

La resolució de problemes és el procés mitjançant el qual s'identifiquen els problemes concrets de la comunitat i es busca la **solució més adequada** per reduir-los o eliminar-los.

La policia de proximitat no implica la pèrdua d'autoritat per part de la policia, ni del seu rol com a garant del compliment de la llei. El que proposa és **compartir** amb la ciutadania la responsabilitat de trobar possibles solucions als problemes que posen en perill la seguretat de la seva comunitat.

L'objectiu de la policia de proximitat és **reduir el crim i el desordre** partint d'un minuciós examen de la problemàtica dels diferents barris i aplicant els processos adequats per a la seva resolució. L'espai territorial sota la responsabilitat d'una patrulla haurà de ser una àrea ben delimitada geogràficament, tenint en compte les característiques de cada barri.

La patrulla és la principal subministradora dels serveis policíacs i és qui té més contacte amb els membres de la seva comunitat. En un entorn de policia de proximitat és qui cobreix el gruix dels serveis, amb el suport dels seus comandaments, d'altres unitats de la policia i de totes les entitats necessàries.

La prefectura tindrà la responsabilitat d'assegurar que la totalitat de l'organització dóna suport a la feina de la patrulla comunitària.

### Principis bàsics de la policia comunitària

- La policia comunitària reconeix que la seguretat no és una competència exclusiva, ja que s'ha de compartir amb la ciutadania.
- La policia comunitària desenvolupa les accions, centrades en la resolució de problemes (*problem solving*).
- La policia comunitària necessita que els agents, alhora que defineixen els problemes locals i les seves estratègies de resposta, tinguin en compte les prioritats de la ciutadania.
- La policia comunitària descentralitza la seva organització i reordena les patrulles per facilitar la relació entre la policia i el públic.

## Els set elements teòrics de la policia de proximitat

1. La missió de la policia és fonamentalment la d'agents de la pau; el policia treballa en el respecte dels drets i les llibertats democràtiques.
2. La policia adopta una estratègia crucial: una consulta sistemàtica de la comunitat i les seves associacions.
3. L'actitud i el comportament de la policia són definitivament proactius i interactius (policia comunitat).
4. La policia centra part de la seva energia en la solució dels problemes vinculats a la criminalitat i el desordre social; en col·laboració amb els interlocutors apropiats, pretén solucionar, si més no en part, determinades causes dels problemes mitjançant activitats de prevenció i repressió.
5. La policia, en col·laboració amb la resta dels serveis públics i privats, contribueix a millorar la qualitat de vida; mitjançant els seus programes comunitaris de prevenció pretén no sols contenir i reduir la criminalitat, sinó també reduir la por del crim i potenciar el sentiment real de seguretat de la comunitat.
6. Els policies de primera línia són més aviat generalistes que especialistes i el seu nivell de responsabilitat i autonomia és important dins les seves organitzacions descentralitzades i esteses.
7. L'obligació de donar compte de manera rigorosa a la comunitat i als polítics electes legítims caracteritza un servei (anomenat comunitari) de qualitat.

## Els cinc elements pràctics de la policia de proximitat

1. Una multitud de projectes de prevenció del crim i de protecció de la convivència, sota el lideratge de la policia i els organismes comunitaris, generalment en col·laboració amb altres serveis públics i privats.
2. Una multiplicació de la presència policíaca, gràcies a l'obertura de petites dependències de policia de proximitat, prefectures de zona o de barri, segons les dimensions demogràfiques i geogràfiques.
3. Es reforça igualment una visibilitat de la policia tornant a la imatge del barri recorregut per patrulles de policia a peu, que depenguin (preferiblement) o no de les petites prefectures.
4. Un element important el constitueix l'establiment de comitès consultius de ciutadans vinculats al servei de policia, a escala de ciutat i dels seus barris.
5. Resulta primordial la participació activa dels polítics com a membres d'un consell de seguretat pública o d'una comissió de policia municipal.

Evidentment, el que és fonamental de la pràctica comunitària és la prevenció del crim.

### 1.5. Concreció dels elements teòrics en àmbits d'intervenció

Una de les grans disfuncions que es produeix quan es parla de policia de proximitat és identificar el que són **objectius** i del que són **estratègies** per assolir-los.

És a dir, no s'ha de confondre el que es vol aconseguir amb el que es fa per aconseguir-ho.

A continuació es defineixen els elements teòrics de la policia de proximitat i algunes de les estratègies organitzatives que es poden dur a terme, tenint en compte que sols són estratègies i que, per tant, se'n poden emprar d'altres si aquestes no són les més adients per a la nostra organització.

#### *Orígens de la policia de proximitat:*

- Preocupar-se per la reducció de la sensació de seguretat i de l'augment del pessimisme social.
- Reduir la por del delictes i potenciar la sensació real de seguretat dins de la comunitat.

#### *Corresponsabilitat:*

- Implicar la comunitat en els problemes de la seguretat.
- Implicar la ciutadania en el sistema de prevenció i lluita contra el delictes.
- Augmentar el compromís individual en la resolució de problemes.

#### *Participació ciutadana:*

- Crear comitès consultius de ciutadans dins dels barris.
- Coparticipar en el disseny de les polítiques d'actuació.
- Desenvolupar mesures de participació col·lectiva per millorar els nivells de seguretat i la qualitat de vida.
- Identificar les activitats policiaques i els objectius de la comunitat.

#### *Transversalitat comunitària:*

- Finestreta única.
- Coordinar els esforços de la policia amb la resta d'agents socials que intervenen en la comunitat.
- Establir una col·laboració entre la policia i la comunitat per desenvolupar programes comunitaris de prevenció.

#### *Desplegament territorial:*

- Mostrar interès per l'aproximació al territori i a la ciutadania.
- Multiplicar la presència al territori.
- Desenvolupar el serveis adequats a les característiques específiques del microterritori.
- Identificar els problemes al territori i aplicar estratègies per resoldre'ls.

#### *Orientació en la resolució de problemes:*

- Tenir un estil de treball proactiu i preventiu.
- Incrementar l'autonomia i poder de decisió del patruller al carrer.

*Habilitats socials dels agents comunitaris:*

- Cercar el contacte amb la ciutadania.
- Tenir estratègies de consulta sistemàtica.
- Tenir comportament i actituds interactius.

*Avaluació de resultats:*

- Incrementar el control polític i ciutadà.
- Tenir l'obligació de donar compte a la comunitat i als càrrecs polítics electes.

**1.6. Avantatges de la policia de proximitat**

El primer avantatge, i fonamental, de la policia de proximitat és que treballa sobre els **problemes reals de la comunitat** per donar-los una solució definitiva.

*D'aquí es deriven tot un seguit de conseqüències:*

- La comunitat és «coproductora» de la pau social.
- La prevenció comunitària millora la qualitat de vida.
- Fa comunitats més segures (també en el sentiment de seguretat).
- Preveu la implicació de tota la ciutadania (també dels més desvalguts o de les minories ètniques) i, per tant, pot definir millor l'objectiu de les seves intervencions.
- Permet que la comunitat examini de més a prop els objectius i les pràctiques policiaques.
- La comunitat és més solidària i dóna més suport a la seva policia.
- Permet expressar opinions i suggeriments.
- La policia explica el que fa d'una manera més transparent i tangible.
- En l'àmbit professional, augmenta la motivació i millora el clima de treball.
- Dóna una autonomia de treball més àmplia.

**1.7. La resistència al canvi**

Un dels problemes de motivació que pateix la nostra civilització és el de la resistència al canvi. La ciència, la tecnologia, l'educació i molts altres factors provoquen canvis constants en la manera de viure. Aquesta evolució, cada cop més ràpida, inevitable (desitjada a vegades i d'altres, no tant) planteja cada dia nous problemes que posen en dubte els valors, les creences i els principis.

Per a les persones, seguir uns costums determinats dóna seguretat i, per tant, un canvi en aquests, sigui del tipus que sigui (fisiològic, moral, psicològic, intel·lectual, relacional, organitzatiu, etc.), provoca **resistències**.

Els canvis en l'entorn professional són diversos. Van des de les millores més tangibles (recursos materials) fins als canvis en la seva organització (filosofia de la direcció, estructura, distribució de

tasques, circuits i procediments interns, etc.). La suma de tots ells genera importants resistències personals a l'hora d'implantar-los.

Un canvi és un obstacle que algú s'havia fixat per satisfer les seves necessitats. La resistència al canvi és, doncs, una **reacció davant d'aquest obstacle** i el seu mecanisme d'ajustament. Aquesta és una característica humana, i, per tant, universal, però la seva manifestació és molt diferent d'una persona a una altra, i fins i tot de la mateixa persona en situacions diferents. La resistència al canvi és molt més emocional que racional. Aquesta subjectivitat fa que a vegades encara sigui més difícil identificar-la com a tal.

### Característiques de la resistència al canvi

És necessari que cada persona **analitzi el procés** de canvi en si mateix, amb l'objectiu de descobrir les fases mitjançant les quals aquest canvi serà assimilat pel grup i les seves conseqüències.

*Trauma.* És la fase inicial, en la qual les persones perceben el **perill del canvi**. És la fase de **l'ansietat i el pànic**. Les reaccions són molt confoses i és quan s'experimenten dificultats per dominar la situació en la qual es troben.

*Inhibició defensiva.* Després del període d'ansietat, les persones es veuen dominades per una reacció de defensa o fugida, o per una barreja d'ambdues reaccions. Aquesta fase es caracteritza pel **desig d'aferrar-se als costums**, d'evitar o negar la realitat i de reaccionar amb indiferència o apatia. És el moment en què **s'instal·la la rigidesa** i, per tant, de considerar possible el canvi.

*Acceptació.* Davant de la constatació que el canvi és inevitable i que les estratègies han estat del tot ineficaces, hi ha un nou període d'ansietat i malestar que precedeix el moment en què **es valora la possibilitat de reorganitzar-se** i es modifica la percepció de la situació.

*Adaptació.* És la fase en què **s'incorpora realment el canvi**. Les persones són capaces de modificar la imatge que tenen de si mateixes i del que volen aconseguir. Comencen a explorar els recursos de què disposen i els contrasten amb la realitat. Les noves experiències els provoquen noves satisfaccions, sentiments que deixen enrere l'ansietat i el malestar.

### Causes de la resistència al canvi

El primer que cal diferenciar és si el canvi ve motivat per voluntat de la mateixa persona o el pateix sense possibilitat d'evitar-lo.

Una persona es troba en condicions d'acceptar o rebutjar un canvi motivat per ella mateixa per diversos motius:

- El desig de conservar els costums propis o l'estatus, encara que la situació actual n'indiqui la inadequació.
- La por del fracàs i la incertesa dels resultats.
- Una manca de convicció per absència d'arguments a favor, manca de comprensió vers la seva naturalesa i funcionament, o temor de veure's superat.

- Por d'una pèrdua de prestigi, estatus, importància, reputació o temor de disgustar la resta de membres del grup.
- Recel davant el suport exterior que serveixi com a confirmació de la pròpia incompetència.
- Inseguretat davant el conflicte entre els que s'oposen al canvi i els que l'avalen.
- No haver col·laborat en l'elaboració del procés de canvi o que representi un augment en la càrrega de feina.
- No estar emocionalment preparat per al canvi.

Quan una persona es veu afectada directament per un canvi però no té cap poder de decisió sobre aquest, pot oposar-se per motius similars, però també per determinades actituds dels qui l'han propiciat, massa sovint preocupats exclusivament pels aspectes tècnics.

Per tant, quan dins d'una organització policíaca es volen impulsar canvis per tal d'incorporar-hi estratègies de la policia de proximitat, és lògic pensar que hi haurà oposicions, tant dins com fora de la mateixa organització.

Les **resistències internes són inevitables** quan es produeixen reestructuracions. Tota implementació d'un canvi implica que certs policies se sentin amenaçats i busquin maneres de resistir-s'hi. I aquesta afirmació és certa si el concepte de policia de proximitat es percep erròniament com una filosofia d'actuar de manera permissiva davant els delictes i s'entén que la prioritat dels agents serà els serveis socials.

La prefectura ha de tenir en compte les preocupacions i els neguits dels comandaments intermedis, de manera especial dels que estan sensibilitzats vers els canvis, i ha de fer el seguiment i donar suport davant de les responsabilitats dels agents que han d'implementar les estratègies de policia de proximitat.

## Resum del tema

La policia de proximitat es basa en la recerca de noves estratègies de funcionament que, incorporades a les seves organitzacions, hi aportaran criteris de qualitat (recerca de la satisfacció del ciutadà/client) i criteris d'eficiència, i així garantir realment la seguretat i la llibertat ciutadana.

Per poder implementar aquesta nova filosofia d'intervenció cal que modifiqui algunes de les seves estratègies de serveis i dotar-se'n de noves: passar del patrullatge aleatori al planificat; passar d'un sistema de resposta reactiu a una prestació de serveis proactiva; canviar els seus interessos, dels únicament penals als que realment preocupen la comunitat; dotar-se d'organitzacions menys jerarquitzades i més basades en valors; cercar mecanismes de mesura de la seva activitat menys quantitativs i més qualitativs.

La policia de proximitat es basa en dos grans eixos: la corresponsabilitat en la seguretat i l'orientació cap a la resolució de problemes.

La corresponsabilitat o cooperació comunitària es basa en la incorporació activa de la comunitat en el sistema de seguretat.

L'orientació cap a la resolució de problemes estableix que, en lloc d'actuar sobre l'incident, cal analitzar-lo per incidir en el problema real.

Un eix de la policia de proximitat, potser menys teoritzat però inherent de manera implícita, és la flexibilitat. S'ha de fugir d'estructures, sistemes i organitzacions rígides per cercar-ne de noves, més adaptables a les necessitats ciutadanes, als canvis socials, als canvis tecnològics, etc. i, per tant, ser absolutament flexibles. I s'ha d'estar molt preparat per a les resistències, tant internes com externes, que es produiran en el procés de canvi.

Com qualsevol canvi, no està exempt de conflictes, i una de les funcions fonamentals de la prefectura és saber-los gestionar i transmetre seguretat i confiança davant les incerteses.

## 2. Implementació d'estratègies de policia de proximitat

### Idees clau

- Per fer possible la implementació d'estratègies de la policia de proximitat s'han de produir un seguit de canvis dins de la mateixa organització policíaca: l'estil de lideratge i de comandament, el sistema de desplegament territorial, els fluxos d'informació i la responsabilitat en la presa de decisions.
- La policia de proximitat ha de tenir la complicitat de l'alcaldia i la col·laboració dels serveis municipals.
- La recerca d'alternatives als problemes de la comunitat ha de comptar amb la implicació de tots els seus agents socials.
- El sistema de treball en la policia de proximitat es duu a terme a partir d'equips pluridisciplinaris.
- Una de les eines de millora de la policia de proximitat es basa en els paràmetres que defineixen la qualitat dels serveis públics.

En aquest tema es parlarà de les estratègies que ha d'implementar la policia de proximitat en la prestació del servei i els canvis organitzatius que s'han de produir.

### 2.1. Missió i valors de la policia de proximitat

Els elements clau per aconseguir el suport de tota l'organització en la implementació de les estratègies de la policia de proximitat són mantenir el personal **ben format, implicar-lo** en la planificació i en la posada en funcionament, demanar-li que **aporti idees** i suggeriments i animar-lo que **opini** sobre qualsevol aspecte del procés. La prefectura ha d'inculcar la **confiança i la cooperació** com a valors per desenvolupar entre la policia i la comunitat.

La policia de proximitat requereix un **canvi de valors** per adaptar-se a aquest nou enfocament del servei. Els valors són les creences i els principis que guien i donen sentit a una organització, i s'han d'explicitar i veure's reflectits en els objectius, directrius i conductes de tots els qui la componen.

Els valors, o la missió que els recull, s'han de difondre tant dins com fora de l'organització de la policia. Una **definició adequada dels valors** és cabdal en la policia de proximitat, ja que la resolució de problemes i les responsabilitats queden compartides entre la policia, l'ajuntament i la comunitat.

La definició de la missió d'una organització ha de ser **clara i entenedora** per tal de poder identificar els valors que se'n desprenen, i atès que els comandaments han d'avaluar-ne les conductes, els valors han d'estar definits en termes mesurables.



Cada organització haurà de definir la seva pròpia missió, i posar èmfasi en els valors que vol desenvolupar.

*Els principals valors de la policia de proximitat són:*

- Confiança
- Col·laboració i cooperació
- Creativitat
- Iniciativa
- Discreció
- Lideratge
- Responsabilitat
- Respecte
- Compromís
- Treball en equip
- Flexibilitat
- Implicació
- Participació

*Per definir-los en termes mesurables, es podrien establir com a objectius per assolir i quedarien de la manera següent:*

- Aconseguir relacions de confiança amb la comunitat: confiança.
- Establir vincles de col·laboració i cooperació amb tots els membres implicats: col·laboració i cooperació.
- Fer propostes innovadores per donar resposta als problemes de la comunitat: creativitat.
- Avançar-se als esdeveniments emprant la informació obtinguda de l'observació i dels incidents: iniciativa.
- Transmetre la informació només a qui la necessiti: discreció.
- Liderar l'equip de treball: lideratge.
- Assumir les responsabilitats que es derivin dels compromisos adquirits: responsabilitat i compromís.
- Mantenir relacions de respecte amb tothom, sigui quin sigui l'estatus jeràrquic: respecte.
- Assumir els avantatges del treball en equip i respondre segons el propi rol: treball en equip.
- Adaptar i adequar els recursos i les propostes a les necessitats de cada situació: flexibilitat.
- Sentir-se part de l'organització: implicació.
- Fer totes les propostes, suggeriments i aportacions que es considerin necessaris per millorar el servei: participació.

Un cop definits així els valors es poden determinar les **accions** que es desprenen de cadascun d'ells per tal de tenir eines d'avaluació d'aquests. Per exemple:

- Valor: Confiança.
- Objectiu: Aconseguir relacions de confiança amb la comunitat.

- Accions:
  - Entrevistes dutes a terme amb diferents organitzacions comunitàries.
  - Assistència a reunions o trobades de la mateixa comunitat.
  - Presentació personal a tots els agents socials de la zona.
  - Establir trobades periòdiques amb la seva comunitat.
  - Estar localitzable per poder recollir les demandes de la seva comunitat.
- Període: Cal temporalitzar el temps que es marca per a cada acció per poder mesurar l'assoliment de l'objectiu.
- Paràmetres de mesura de les accions:
  - Quantes reunions s'han fet?
  - Quina informació se n'ha obtingut?
  - Amb quines associacions s'ha mantingut contacte?
  - Amb quina periodicitat?
  - S'ha presentat a tota la gent de la seva zona?
  - Quin calendari de trobades s'ha establert?
- Recursos: Finalment, per tal que siguin efectius els compromisos que es deriven de les accions definides, cal tenir en compte els recursos que ha d'emprar.

Aquesta proposta de desenvolupament dels valors l'haurà de fer cada organització tenint en compte els objectius, les necessitats, les prioritats i els recursos.

## 2.2. Amb relació a la mateixa organització policíaca

Al principi de l'any 1980 es va impulsar la **policia de barri**. La filosofia de fons d'aquesta policia no era especialment diferent de la policia de proximitat. Es pretenia apropar-se a les necessitats ciutadanes (potser hi mancava una certa complicitat o corresponsabilitat amb la ciutadania) i se sabia que calia el compromís polític i municipal, però no es van tenir en compte els canvis que s'havien de produir dins de les organitzacions policíacques per fer-la efectiva.

No és possible implementar la policia de proximitat sense un replantejament en profunditat de la mateixa organització policíaca (òbviament cal suport municipal i de la comunitat).

La implementació d'una **estratègia de policia de proximitat** resulta un procés complicat, amb moltes variables i aspectes per tenir en compte i, per tant, requereix **algú que lideri, planifiqui i dirigeixi el canvi**. És impossible establir una policia de proximitat mitjançant una simple modificació de la policia actual. Es requereixen canvis profunds en tota l'estructura i el funcionament de l'organització. Tota l'organització ha d'estar implicada i compromesa en la seva implantació.

### Estil de patrullatge

La policia de proximitat requereix que la **iniciativa, el poder de decisió i la responsabilitat** siguin assumits per tota l'organització, malgrat que es posi èmfasi en el valor fonamental de les patrulles desplegadas al territori.

Les patrulles que fan el desplegament territorial es converteixen en les **responsables** dels serveis oferts a la comunitat i de tot el que hi passi que tingui a veure amb la seguretat.

Conseqüència directa d'aquesta responsabilització d'una zona és la **inadequació dels canvis de torn permanents**, ja que redueixen la possibilitat d'identificar la problemàtica de la seva comunitat i, per tant, disminueixen la recerca de solucions innovadores. Desapareix el sentit de responsabilitat i l'organització perd el seu potencial.

Una altra disfunció que es produeix és fer el desplegament territorial amb els agents de nova incorporació a l'organització. Per fer eficient el desplegament territorial cal que les patrullers tinguin un **alt coneixement de la seva organització**, de la zona en què actuen i que tinguin la confiança dels veïns.

Per tant, l'organització ha de garantir la permanència de les patrulles en una zona i adjudicar el servei a persones amb un **alt coneixement de l'organització i de la comunitat** i, alhora, aquestes han de canviar la manera de patricular. Les patrulles han d'aprendre a **assumir responsabilitats i riscos**. Han de guanyar autonomia per respondre als compromisos adquirits i, a la vegada, desenvolupar **habilitats socials**. En definitiva, han de deixar d'estar «a les seves ordres» per tenir una funció molt més activa en l'activitat professional.

És a dir, un cop les patrulles han identificat quins són els problemes de la seva comunitat, s'han de **marcar objectius, planificar la feina** i desenvolupar **estratègies operatives** per eliminar, o en tot cas reduir, els problemes detectats. Per tant, són les responsables de la seva activitat professional, independentment dels mecanismes de què es dotin per treballar conjuntament amb la resta de l'organització. És difícil pensar que aquest estil de treball proactiu es pot dur a terme sense espais per a la planificació ni coordinació amb la resta de l'equip. L'establiment de reunions periòdiques amb els diferents equips amb els quals s'està vinculat forma part d'una de les activitats bàsiques de les patrulles territorials.

Tota l'organització policíaca s'haurà d'estructurar, dirigir i organitzar de tal manera que sigui possible la col·laboració amb les patrulles, i incentivar l'enfocament cooperatiu en la resolució de problemes. En un entorn de policia de proximitat, desapareix el poder central i moltes decisions es prenen des de baix i no des de dalt.

Això significa que s'han de **revisar els circuits d'informació**. L'organització ha de garantir que els agents desplegats al territori tinguin tota la informació del que succeeix a la seva zona, especialment el que ha passat en la seva absència, ja que ells són els responsables de fer-ne el seguiment i d'impulsar les propostes de canvi.

El poder de decisió s'atorga a qui està més proper a la situació. La transformació dels comandaments implica reconèixer aquesta inversió en la presa de decisions i acceptar que és a través dels patrullers que s'estableixen els vincles necessaris entre la policia i la comunitat.

La transició a la policia de proximitat implica que els patrullers han de rebre el suport de tota l'organització per tal d'assumir el que s'espera d'ells: el **poder de decisió**.

Quina és la conseqüència directa d'aquesta nova manera de treballar? Doncs el nou rol que han de tenir els comandaments intermedis.

## El rol dels comandaments intermedis

Tradicionalment, els comandaments intermedis són els **responsables** de donar el servei i, a la vegada, de controlar-lo.

El treball en equip, la flexibilitat, la participació mútua en la presa de decisions i la satisfacció ciutadana són conceptes que d'entrada poden fer que els comandaments se sentin menys segurs, ja que és un estil de treball poc freqüent en les organitzacions policiaques. En la mesura que es reconegui la necessitat de la seva implicació, **caldrà formar-los en el nou estil** de comandament i lideratge.

La policia de proximitat **modifica les funcions actuals** dels comandaments. En un entorn de policia de proximitat, els comandaments hauran **d'orientar** les activitats dels patrullers, **donar-los suport** i assegurar-se que disposen dels recursos necessaris per resoldre els problemes de la seva comunitat.

Cada organització té definides les funcions de les diferents categories professionals en funció de diverses variables: model organitzatiu, nombre d'efectius, estructura jeràrquica, etc. En tot cas, en una organització policiaqua amb estratègies de policia de proximitat, les funcions dels comandaments s'hauran de **redefinir** per tal de fer viable el projecte.

En un model de policia de proximitat, les funcions de caporal podrien quedar definides com:

- Coordinar els agents desplegats al territori.
- Liderar l'equip de treball.
- Cercar els recursos necessaris per donar resposta a les necessitats de la comunitat.
- Fer de nexa entre els agents i la resta de la plantilla, tant dels comandaments com dels agents.
- Donar suport als agents quan sigui necessari.
- Acompanyar els agents quan l'activitat ho requereixi.
- Avaluar l'activitat i el resultat de l'equip.
- Elaborar propostes i impulsar mètodes de treball proactiu.
- Establir circuits d'informació de manera que aquesta arribi als agents responsables de cada zona.
- Promoure activitats formatives adreçades a desenvolupar les capacitats operatives de l'equip.
- Motivar l'equip.

Més totes les que fan referència al control d'horaris, festes i incidències de l'equip.

En tot cas, les funcions tradicionals de donar servei, establir prioritats i controlar l'activitat han de quedar relegades únicament als serveis reactius. Aquest canvi de rol, i en conseqüència de funcions, és una de les altres modificacions que s'han de produir en un entorn de policia de proximitat.

## El rol del cap de la policia

Per a la policia, aquest sistema de treball representa una forma de vida completament diferent. El rol del cap és **promoure el canvi**, essencialment de la cultura organitzativa. Durant l'època de

canvi, el cap es pot veure rodejat de turbulències. Haurà de demostrar permanentment la seva capacitat de lideratge i constància.

Abans de començar qualsevol canvi vers la policia de proximitat, el cap haurà d'haver desactivat els grups addictes a la metodologia tradicional, redefinir sistemes d'avaluació que acreditin les contribucions aconseguides a favor de la qualitat de la vida comunitària, incloure conceptes de comunitat cooperativa i resolució de problemes en totes les activitats d'aprenentatge i establir nous canals de comunicació amb la resta de serveis públics.

Un altre element essencial per garantir un cert èxit en la implementació de la policia de proximitat és la comunicació.

El cap és l'encarregat d'explicar extensament els conceptes de policia de proximitat a tota l'organització, als responsables polítics municipals i a tota la comunitat. Cadascú ha de conèixer i comprendre quin és el seu paper en el nou model de policia.

La **comunicació sistemàtica** ha de servir per incentivar la participació i reduir les resistències i, fins i tot, les oposicions.

Un pla de comunicació intern pot ser una bona eina de treball per garantir-ne l'èxit. La línia de comunicació haurà d'existir, tant en l'àmbit intern com entre la policia i la seva comunitat. La comunicació fluida és una de les claus de l'èxit de la implementació de la policia de proximitat.

## **Estratègies d'implementació**

La policia de proximitat necessita **canvis interns** importants: descentralització d'activitats i instal·lacions, canvis de metodologia de treball en la majoria del personal, creació de nous circuits d'accés a la informació, nova formació, planificació de la temporalització i del calendari i nous sistemes de resposta a les trucades. Tots aquests canvis requereixen molta **precisió i coordinació**, i el sistema d'implantació serà diferent en cada organització en funció de les seves condicions, tant internes com externes.

El primer que cal fer és una **avaluació minuciosa dels procediments i processos** actuals, identificar què cal modificar i establir els nous criteris per tal d'integrar-los en les noves estratègies de policia de proximitat. La identificació, prioritització i planificació dels canvis ha de servir per establir el procés d'acompanyament.

En el debat sobre l'adequació dels canvis hi ha alguna observació que cal tenir en compte a l'hora d'escollir la millor manera d'implementar-lo. Si hi ha un grup de pressió disposat al canvi, si hi ha comandaments intermedis que hi donen suport i si els sindicats es mostren, com a mínim, disposats a escoltar-los, les possibilitats d'èxit de la implementació augmenten. Però si l'organització es mostra inflexible i és difícil trobar un grup de patrullers receptiu, seria del tot improcedent iniciar els canvis en tota l'organització.

Un dels factors més determinants és l'**abast del canvi**. Hi ha cossos de policia amb pràctiques i processos molt propers a la policia de proximitat i, per tant, els canvis es produiran de manera menys traumàtica que en aquells en què el funcionament intern continua sent amb criteris més tradicionals. Aquest fet incideix en gran mesura en el mètode que cal escollir per aconseguir el model de policia de proximitat volgut.

Per exemple, en el cas d'una organització madura i oberta al canvi però amb un nivell de confiança de la comunitat vers ella que sigui baix, serà fàcil que l'organització respongui favorablement als canvis. Diferent serà la situació d'una organització que funcioni sense problemes, tant interns com de relació amb la comunitat.

La implementació efectiva requereix temps per formar el personal, establir vincles amb la comunitat i crear els sistemes de suport adequats. El temps dependrà de l'orientació que en aquest moment tingui l'organització, de la seva relació amb la resta de l'ajuntament i de la comunitat, i dels recursos disponibles.

El calendari és un altre factor per tenir en compte en el procés d'implementació. Una implementació lenta disminueix l'entusiasme, amb el risc de perdre l'oportunitat del moment; fer-ho de manera massa ràpida, amb presses i mètodes poc elaborats, crea confusió, ressentiment i amenaça l'èxit del projecte.

A vegades, un calendari correcte és el que sap aprofitar una conjuntura adequada. Des de la prefectura s'ha de saber aprofitar qualsevol oportunitat que pugui representar un èxit per a la policia de proximitat.

Aquestes oportunitats poden ser situacions alienes a la mateixa policia però que, per motius polítics, quedin prou justificades. Curiosament, moltes d'aquestes oportunitats es presenten com a crisi; cal aprofitar-les malgrat la sensació de pànic i de pèrdua de control. Els comandaments realment interessats pel canvi aprofiten la crisi per treure-hi el màxim rendiment.

Hi ha canvis que tenen una lògica seqüencial i no té sentit fer-los sense haver-ne fet d'altres prèviament. Per exemple: impulsar la metodologia de treball orientada a la resolució de problemes sense haver modificat els circuits de traspàs d'informació.

D'altra banda, l'ordre en què s'estableixen determinats objectius és opcional. En aquest cas té força sentit deixar per a una segona fase els més complicats. Aconseguir **objectius fàcils** ajuda que l'organització estigui més disposada a acceptar canvis posteriors.

Posar en funcionament la policia de proximitat mitjançant una **unitat especial**, ben formada, acostuma a donar èxits ràpids i atrau l'atenció tant de la mateixa organització municipal com de la comunitat i de la premsa. El punt més fràgil d'aquesta metodologia és que pot comportar divisions internes en el si de la mateixa policia. Si la policia de proximitat s'arriba a percebre únicament com la funció especial d'una unitat especial, pot acabar sent el fracàs de la seva implementació. A més a més, presentar la policia de proximitat com una unitat específica comporta errades conceptuals importants i transmet la idea que el nou model de policia no té un abast global de tota l'organització i que no s'adreça a tots els serveis i intervencions.

Els equips encarregats de la resolució de problemes varien segons les seves característiques: inclouen des de personal de la policia exclusivament fins a representants de la comunitat i d'entitats públiques i socials. La prefectura, o el comandament de l'equip de policia de proximitat, és l'encarregat de desenvolupar vincles cooperatius amb tots els col·laboradors de la policia que poden contribuir al procés de resolució de problemes i ha d'establir procediments concrets que facilitin una utilització adequada dels recursos.

## Planificar primer, implementar després

Aquesta estratègia té en compte l'elaboració d'un **pla detallat a llarg termini** que inclou objectius, tasques, calendari i assigna als patrullers la tasca de l'execució del pla. Aquest sistema planifica amb tot detall un conjunt d'estratègies i activitats per tal d'implementar la policia de proximitat. El punt més feble d'aquest mètode és que la fase de planificació pot arribar a ser excessivament llarga, en funció de les dimensions de l'organització policíaca, i que, malgrat que al final es pot acabar tenint un projecte molt ben estructurat i planificat, no hagi estat factible preveure els obstacles que puguin anar apareixent en la seva implementació.

La planificació també sol complicar-se a causa de la quantitat de persones que es veuen implicades en el projecte. Reduint el nombre de persones involucrades s'evita que el procés arribi a ser ingovernable, malgrat que llavors es corre el risc que hi manquin representants d'algun dels equips estratègics (comandaments, personal amb més experiència, etc.) i, per tant, que la implementació acabi no sent adequada. **Es pot fallar per un excés de planificació** i, en conseqüència, desmotivar el personal.

## Planificar i implementar

Aquest enfocament planteja la possibilitat de **compaginar la planificació i la seva posada en funcionament**. Mentre es planifica, s'inicia la implementació de determinats aspectes. Aquesta estratègia permet posar-se en marxa de manera força ràpida, implicar el personal des d'un primer moment i planificar tenint en compte el que va succeint mentre s'implementa el model. Aquest mètode necessita un sistema de **comunicació altament efectiu**, ja que, si no és així, es corre el risc de començar inadecuadament, que es produeixin moltes errades sense possibilitats de contrastar-les i, per tant, que es percebi un canvi ple de confusió i d'incerteses (amb el que representa d'immobilisme amb relació als resistents als canvis).

## Implementar amb escassa planificació

Aquesta tercera opció està pensada per a aquelles organitzacions amb poca experiència i sense gaires nocions de policia de proximitat, però que alhora necessiten passar ràpidament a l'acció i després, en funció dels resultats obtinguts, conceptualitzar el procés i reiniciar el cicle. Es tracta d'un procés permanent en què **cada cicle s'avalua** i s'incorpora de manera pausada el concepte de policia de proximitat en l'organització.

Aquest sistema parteix del supòsit que les organitzacions policiaques amb pocs coneixements de policia de proximitat no són capaces de plantejar-se adequadament des del principi aquest model. El plantejament té com a punt fort que la rapidesa en la posada en funcionament motiva tota l'organització i que aquesta motivació en facilita la implementació. És un procés amb **feedback permanent**. El punt feble és que els canvis d'objectius constants, i en conseqüència d'accions, poden acabar desequilibrant excessivament tant l'organització com la comunitat.

### 2.3. Amb relació a la resta de serveis municipals i públics

Resulta fonamental **mobilitzar** com més aviat millor **el suport** a la policia de proximitat. Des de la prefectura, el cap ha de buscar el màxim suport municipal, a més a més de la complicitat de tots els serveis públics del municipi i d'altres cossos de seguretat que hi intervenen.

És obvi que sense el suport explícit i actiu de l'alcalde és del tot inviable endegar un projecte municipal, però només amb aquest suport no és suficient. **Cal el suport polític**, però, a la vegada, és del tot necessària la complicitat de la **resta de serveis**.

Tradicionalment, la policia local i la resta de serveis municipals no tenen consciència de treballar en la mateixa organització: l'ajuntament. Els policies consideren que la seva organització és la policia i la resta de serveis municipals no considera que forma part de la mateixa estructura. Aquesta percepció compartida de pertànyer a diferents organismes és la primera disfunció que cal resoldre.

Per tant, abans de buscar mecanismes de col·laboració cal desenvolupar el **sentit de pertinença** de tots **a la mateixa organització**. Una bona estratègia per començar a establir vincles seria que la policia, abans de tenir establert de manera definitiva el projecte de desenvolupament de la policia de proximitat, en fes partícip la resta de serveis, els demanés l'opinió i escoltés i recollís les propostes. És difícil implicar-se en un projecte en què no s'ha col·laborat ni s'han fet aportacions.

Hi ha altres mecanismes, habitualment no emprats, per augmentar el compromís municipal i establir relacions de cooperació.

- Assistència dels caps polítics i tècnics dels diferents serveis municipals als **cursos de formació** sobre policia de proximitat. En aquestes activitats formatives hi ha una part en què es defineixen els principis en els quals se sustenta la policia de proximitat. És en aquesta primera part més conceptual en la qual haurien d'assistir.
- Participació dels mateixos responsables municipals als cursos de policia de proximitat per explicar el funcionament, els recursos i els circuits dels seus serveis.
- Participació dels polítics i tècnics municipals en els equips de treball pluridisciplinaris propis de la policia de proximitat.
- Incloure dins del pla de comunicació de la policia la informació que s'ha de compartir amb la resta de l'ajuntament i els mecanismes que cal utilitzar per fer-la efectiva.

L'absència d'aquestes estratègies de coneixement mutu comporta alguna dificultat.

- La manca de coneixement del rol de les patrulles en un entorn de policia de proximitat fa que es continuï treballant de manera burocràtica, i que els processos i procediments siguin obsolets i lents. S'espera que les demandes arribin pel canal jeràrquic corresponent, sense tenir en compte que els canals en un entorn de la policia de proximitat han d'estar modificats o, fins i tot, moltes vegades invertits.
- Quan la policia pren consciència que sense els serveis municipals és del tot inviable donar resposta a totes les demandes ciutadanes i comença a emprar-los, molt cops aquests es veuen col·lapsats per la gran quantitat de demandes que reben. La policia ha de ser conscient dels recursos reals que té el seu ajuntament per tal de no generar falses expectatives ni fer propostes que no són viables.



- Els compromisos adquirits per la policia no es respecten quan hi intervenen altres serveis municipals.

Un cop assentades les bases de la futura col·laboració, la policia ha de tenir tota la **informació del funcionament municipal**, el seu organigrama, inclosos els responsables polítics i tècnics de les dependències orgàniques i funcionals i dels processos interns.

Han d'explicar quins són els seus circuits interns, de quins recursos disposen i a qui s'han d'adreçar per fer més àgils i eficaces les demandes.

Tots els serveis han de donar suport a les propostes fetes per la policia, independentment de la categoria professional de qui faci la demanda, ja que en un entorn de policia de proximitat els màxims responsables dels compromisos amb la ciutadania són les patrulles desplegades al territori.

En un municipi també hi ha altres serveis públics que han de tenir coneixement del nou enfocament de la policia i han d'adquirir un cert compromís de col·laboració.

Entre els serveis públics del municipi n'hi ha dos que tenen un paper rellevant per poder garantir la seguretat i la convivència ciutadana: **les escoles i els centres hospitalaris**.

Independentment dels casos en què la llei ja estableix quan han d'informar els cossos de seguretat, hi ha tot un seguit de situacions en les quals és possible fer una intervenció que vagi més enllà de la simple solució immediata del problema. Han de conèixer quin és el nou enfocament de treball de la policia i, per tant, s'han d'establir **mecanismes i espais de treball conjunt**.

Un dels elements clau per fer possible aquesta col·laboració és el **traspàs permanent d'informació**. El fet de no establir mecanismes de traspàs d'informació comporta que a vegades aquesta es dupliqui, arribi massa tard o, fins i tot, no arribi.

La confiança entre la policia i la resta de serveis públics ha de ser absoluta, cal saber que la informació sols s'utilitzarà en benefici de la ciutadania i que el poder no recau en qui té més informació, sinó en la mateixa comunitat, que és a qui s'ha de garantir la seguretat i la convivència.

## **Cossos de seguretat del territori**

La Llei orgànica 2/1986, de 13 de març, de forces i cossos de seguretat, en el títol V, de les policies locals, article cinquanta-quatre, apartats 1 i 2, ja preveu l'existència de les juntes locals de seguretat. Aquestes juntes, amb la participació de tots els cossos de policia que intervenen al territori més els seus responsables polítics, són els responsables de garantir la seguretat.

Quin és el canvi qualitatiu que s'ha de produir per fer viable aquesta coordinació de les estratègies de la policia de proximitat?

Tots els cossos de seguretat han de garantir que la informació de tot el que succeeix en una zona arribi als agents responsables d'aquesta, independentment de les competències que tingui atribuïdes cada cos.

L'única responsable de garantir la **seguretat** en un espai públic és la policia, però en l'actualitat es produeix la paradoxa que en un mateix territori hi intervenen diferents cossos de seguretat, amb els seus recursos, organitzacions, competències i estil de treball propis.

En el context de la policia de proximitat, la ciutadania ha de tenir clar quin és el seu referent territorial, qui és el «seu policia» i en qui ha de dipositar la seva confiança.

Els cossos de policia han de posar a l'abast de les patrulles territorials tota la informació del que succeeix a la seva zona. Òbviament, cada cos actuarà segons les competències que tingui atribuïdes, però la informació ha d'arribar als patrullers. És del tot impensable, en un entorn de policia de proximitat, que la patrulla responsable d'una zona no tingui coneixement de les intervencions dels altres cossos de seguretat o de les patrulles especialitzades de la seva pròpia organització.

Un cop més s'ha d'invertir el procés. Són les patrulles desplegades al territori les que han de sol·licitar els serveis, la col·laboració o la informació d'altres cossos, en funció dels recursos o les competències; de la mateixa manera que hauran d'estar informats de com han evolucionat els serveis, ja que són els responsables de fer-ne el seguiment.

A vegades, una de les dificultats per establir aquests vincles de col·laboració és com es mesura l'eficàcia de la policia. Tradicionalment, el rendiment de la policia es feia amb paràmetres quantitius i, per tant, el cos que més intervencions fa representa que és el cos més efectiu.

Quan els paràmetres de mesura de l'eficàcia de la policia siguin qualitius, basats en la manera de millorar la qualitat de vida d'una comunitat, mitjançant equips de treball pluridisciplinaris i de projectes realitzats i problemes resolts, l'èxit de la policia serà la seguretat de la comunitat i de tots els qui l'han fet possible.

## 2.4. Amb relació a la resta de serveis de la comunitat

Els serveis privats i les altres organitzacions del territori constitueixen un valor important de la comunitat. El cap de la policia ha de treballar amb l'objectiu que **totes les entitats privades col·laborin** també amb la policia de proximitat. Cal convidar els responsables d'aquestes organitzacions a sessions formatives de policia de proximitat.

La policia ha de ser conscient que no únicament qui ofereix el servei, sinó també qui el rep, ha de definir les prioritats i compartir esforços per trobar solucions creatives que eliminin a llarg termini els problemes d'inseguretat i fractura social.

De fet, de vegades es pot contrarestar la resistència interna mitjançant una forta pressió externa, de manera que a partir d'un compromís amb la ciutadania es pugui agilitar el procés intern. El suport a grups socials interessats pel canvi podria exercir com a pressió per impulsar-lo.

L'estil de **direcció centralitzada** que actualment té la majoria d'organitzacions policiaques no fa més que aïllar la policia de les comunitats a les quals presta servei. L'aïllament obstaculitza qualsevol esforç per millorar la seguretat. L'íntima relació amb la comunitat és cabdal per tal que la policia tingui accés a la informació que té la ciutadania.

Quan la policia estableixi relacions de confiança amb els membres de la seva comunitat, aquests aportaran la informació que pot ser-li útil. Establir vincles de confiança comporta el seu temps, especialment en comunitats amb conflictes interns o quan les relacions amb la policia hagin estat poc fluides i fins i tot tenses.

La policia de proximitat estableix **vincles de cooperació** entre la policia i la seva comunitat per treballar conjuntament i trobar solucions als problemes de la ciutadania. No serà fins que els membres de la comunitat creguin que la policia està realment interessada en els seus problemes que començaran a considerar-la com a part de la seva comunitat.

Per tant, resulta essencial que la policia **treballi íntimament amb tots els sectors** de la comunitat amb l'objectiu d'identificar les seves preocupacions i trobar les solucions més efectives. Aquesta és l'essència de la policia de proximitat.

De la mateixa manera que cal explicar el projecte de la policia de proximitat a l'ajuntament, també cal fer-ho a la resta d'entitats del municipi.

Un projecte d'envergadura com és la policia de proximitat no pot prescindir de cap recurs i no és possible plantejar-se que sols amb els mitjans propis, policials i municipals, es pot donar resposta a totes les demandes de la comunitat.

Un dels principis bàsics de la policia de proximitat és la **corresponsabilitat en la seguretat**. De la mateixa manera que la ciutadania ha de participar en la recerca de solucions i ha de fer arribar a la policia els seus neguits i preocupacions, també ha de ser conscient que ha de **facilitar els recursos** que estiguin al seu abast.

Això no vol dir en absolut que la ciutadania hagi de fer de policia, patrullar, vetllar per la seguretat pública, etc.; vol dir posar a l'abast de la policia els mitjans de què disposa: locals per fer activitats de qualsevol col·lectiu, vehicles per fer trasllats en determinades situacions, solars per ser emprats per la joventut del municipi, etc.

De fet, dins de l'inventari dels recursos municipals sempre hi han de constar els que són privats. Per tal que hi puguin ser inclosos cal, no sols el vistiplau dels seus propietaris, sinó la complicitat que se'n podrà fer ús quan calgui.

En aquesta relació no sols hi ha inclosos els recursos pròpiament privats, sinó els d'organitzacions sindicals, organitzacions no governamentals, entitats d'oci, associacions de veïns, de comerciants, etc. De totes aquestes entitats, també s'ha de tenir coneixement sobre quins serveis ofereixen a la comunitat per poder-los emprar quan sigui necessari i optimitzar al màxim els seus recursos.

I, finalment, també cal **comptar i col·laborar amb la premsa**. Entre les organitzacions amb les quals es té una relació poc fluida de manera habitual, o fins i tot s'intenta no tenir-n'hi cap, hi ha la premsa. Es considera que la premsa no n'ha de fer res del que fa la policia, i el resultat és que en aquest mitjà sols es publica el que es considera notícia des d'un punt de vista periodístic.

De totes les complicitats que s'han d'establir amb persones i organitzacions alienes a la policia, la premsa és de les més estratègiques.

Mitjançant la premsa es pot sistematitzar el tipus d'informació que es vol que arribi a la ciutadania: recursos de què es disposa, la posada en funcionament de determinats serveis, unitats o campanyes, el resultat d'aquestes, els projectes comunitaris en què la policia col·labora, etc.

La policia només és protagonista en els mitjans de comunicació o bé quan obté resultats espectaculars en temes de seguretat ciutadana, o bé quan és subjecte d'accions il·lícites o irregulars i, per tant, el que s'està transmetent amb aquest tipus d'informació és que els interessos de la

policia sols estan centrats en una petita part de la seguretat i la convivència. Cal informar de la globalitat dels interessos i les preocupacions de la policia per fer visible que són els mateixos que els de la comunitat.

## 2.5. El treball en equip

Un equip és un conjunt de persones amb **objectius i interessos comuns** (per sobre dels particulars), amb una distribució clara de funcions i tasques, i una estructura de funcionament determinada.

D'aquesta definició es desprèn que les persones que formen l'equip **no cal que coincideixin físicament**. Aquest és un dels mites del treball en equip. Sembla que no sigui possible treballar en equip amb persones amb poca, o fins i tot cap, relació personal. És evident que caldran espais de trobada, si més no per establir vincles de confiança, però en el dia a dia, les persones que formen un equip poden perfectament pertànyer a diferents organitzacions, serveis i tenir diferents horaris laborals.

Per tal que un equip funcioni s'han de tenir en compte dues variables importants. En primer lloc que l'objectiu, les tasques i l'estructura estiguin **perfectament definits** i que les persones sentin que en formen part. El que s'anomena **el rendiment i el manteniment de l'equip**.

En la hipòtesi següent es mostra la diversitat d'equips de treball en què es pot veure implicat un agent comunitari.

Es divideix la ciutat per zones i es fa el desplegament operatiu de tot el personal en funció d'aquestes zones, fet que representa que a cadascuna d'aquestes hi ha comandaments, agents a peu, patrulles de suport amb cotxe i amb motocicletes, etc. Tot aquest personal ja forma en si un equip i, com a tal, cal que ho tingui present.

Aquest equip pot ser coordinat pel comandament de la zona.

Alhora, cada agent que patrulla a peu té la responsabilitat de la seva microzona i, per tant, serà el referent dels equips de treball que pugui impulsar amb les escoles, els serveis municipals, les entitats del barri, etc.

Al mateix temps, tots els comandaments hauran de fer reunions de coordinació per analitzar les problemàtiques que abracin més d'una zona en concret. Aquestes reunions de coordinació les haurà de liderar un dels comandaments.

És a dir, bàsicament la policia de proximitat se sustenta en la feina perfectament coordinada d'una gran diversitat d'equips de treball, uns amb una certa continuïtat i d'altres que es crearan i desapareixeran en funció de les fites que calgui assolir.

La policia de proximitat necessita aquesta **metodologia de treball** per tal d'aconseguir la implicació i la col·laboració de tothom i ha de ser l'organització policíaca la responsable d'impulsar-la.

Per fer possible la policia de proximitat cal un cert nombre d'equips de treball, liderats sempre per un membre de la policia, i coordinats entre ells per sumar energies, informació i resultats.

Per aconseguir que un equip de treball funcioni com a tal ha d'estar perfectament identificat:

- Objectiu per assolir.
- Persones que el componen.
- Responsabilitat de cada membre de l'equip.
- Temps de durada del projecte.
- Recursos de què ha de disposar.
- Equips amb els quals ha de col·laborar.
- De qui ha de rebre informació i a qui l'ha de passar.

El que és fonamental és que els equips es dotin de mesures d'avaluació dels resultats, ja que un cop assolit l'objectiu, l'equip (molts cops en projecte) perd el seu sentit com a tal i ha de desaparèixer. No hi ha res més desmotivador que tenir la gent involucrada en projectes que mai no s'avaluen, ni se n'analitzen resultats, i que sovint ni tan sols es demanen.

## 2.6. La qualitat com a eina de millora

Un dels canvis que s'estan produint en els serveis públics és el d'incorporar en la seva gestió **paràmetres per mesurar-ne la qualitat**.

La qualitat de les organitzacions prestadores de servei es mesura pel **grau de satisfacció** que els usuaris en tenen amb relació al servei rebut.

Però mesurar la satisfacció dels serveis té una dificultat important, que és la **subjectivitat**.

Es defineix *servei* com «aquella organització adreçada a satisfer les necessitats de qui l'utilitza, fet que es produeix en el moment d'interacció entre qui dóna el servei i qui el rep, i que no consisteix en la producció de béns materials».

D'aquesta definició, se'n deriven dues conseqüències que cal tenir en compte en la prestació dels serveis: la importància cabdal que tenen les persones que presten el servei i la seva intangibilitat.

Pel que fa a la primera conseqüència, les habilitats de relació que han de manifestar les persones prestadores de serveis, es desenvolupa en el tema següent d'aquest manual.

El fet que els serveis no consisteixin en la producció de béns materials i, per tant, siguin intangibles comporta que la possible adequació dels serveis a qui els usa sigui sempre subjectiva. Per tant, com és possible mesurar les percepcions?

La qualitat estableix diferents paràmetres per fer-ne possible la identificació.

D'una banda, estableix que el servei ofert ha de ser igual al que s'espera. És a dir, per poder garantir la satisfacció de qui usa un servei s'ha de **donar resposta a les seves expectatives**. D'aquí es desprèn la primera responsabilitat dels gestors dels serveis: explicar acuradament a quines necessitats donaran resposta. Les cartes de serveis no són més que els compromisos que les organitzacions prestadores de serveis estableixen per poder garantir la satisfacció dels clients. D'aquesta manera es redueix molt l'element subjectiu de la satisfacció.

Aquesta premissa de la qualitat entronca directament amb tota la filosofia de la policia de proximitat. La ciutadania no sols ha de conèixer què és el que pot esperar de la policia, sinó que ha de col·laborar en la **priorització dels serveis**.

Ara bé, per poder garantir que les expectatives que té la ciutadania amb relació a un determinat servei siguin acomplertes, calen un seguit de requisits organitzatius, com ara que:

- Tothom que forma l'organització se'n senti part.
- Cadascú assumeixi les seves responsabilitats, tant del lloc específic de treball com de les que es deriven de formar-ne part.
- Es desenvolupin estratègies de treball en equip.
- Estiguin molt definits els criteris i els procediments per donar resposta a les demandes ciutadanes.
- Es disposi dels recursos necessaris.

És a dir, l'organització s'ha de dotar de determinats **mecanismes** per homogeneïtzar al màxim la prestació del servei.

La definició de procediments absolutament pautats augmenta l'homogeneïtzació dels serveis, però perd la capacitat d'adequar-se al client. Calen criteris d'intervenció, coneguts i acceptats per tothom, però s'ha de deixar un cert marge de maniobra per tal que, qui presta el servei, pugui adequar-lo al màxim a les necessitats de l'usuari. Aquest és un dels equilibris més difícils de mantenir en la prestació dels serveis: l'homogeneïtzació i l'adequació.

## Resum del tema

La policia de proximitat, a part d'incorporar estratègies específiques en la prestació del servei, ha de fer tot un seguit de **canvis** en l'organització i ha de preveure circuits i formes de col·laboració amb la resta de serveis de la comunitat per tal de fer-los efectius.

Aquests canvis han de partir de la mateixa organització policíaca i s'han d'impulsar a la resta de serveis.

Els canvis més significatius que s'han de produir dins de la policia fan referència a l'estructura jeràrquica, als canvis de rol, tant del cap com dels comandaments intermedis, a la descentralització de la prefectura, al tipus de desplegament territorial i l'estil de patrullatge dels agents i al tractament de la informació i comunicació interna.

Com que la policia de proximitat aborda els problemes de la comunitat des d'una perspectiva global, cal aconseguir la **implicació de la resta dels serveis** municipals, dels serveis públics del territori i de tots els serveis, organitzacions i empreses de la comunitat.

Hi ha tres eines metodològiques que poden afavorir aquesta col·laboració:

- Establir un pla de comunicació que reculli tant aspectes de comunicació interns com amb la resta de serveis.
- Potenciar equips de treball interdisciplinaris.
- Incorporar criteris de qualitat en la prestació del servei de la policia.

### Referències a l'annex

**Annex 1:** En aquest annex es descriu el decàleg de característiques de l'equip ideal.

## 3. Competències personals per desenvolupar la policia de proximitat

### Idees clau

- Cal redefinir el rol de les patrulles territorials per adequar el seu perfil a les estratègies de la policia de proximitat.
- Per aconseguir la confiança i la col·laboració necessàries de la comunitat en la corresponsabilitat de la seguretat cal que desenvolupin habilitats relacionals.
- Les habilitats relacionals necessàries són: capacitat de comunicar-se de manera eficient, tenir desenvolupada la intel·ligència emocional, incorporar tècniques de mediació i negociació, i manifestar comportaments equilibrats en situacions de conflicte.
- Per aconseguir incorporar la metodologia de treball necessària per a la resolució de problemes, cal que desenvolupin habilitats tècniques.
- Les habilitats tècniques necessàries són: planificar la seva activitat professional seguint la metodologia de la resolució de problemes.

A continuació, es parlarà de les habilitats relacionals i tècniques que han de desenvolupar les patrulles per a la creació d'una policia de proximitat.

### 3.1. La corresponsabilitat

Establir i mantenir estratègies de col·laboració entre la policia i la comunitat per millorar la qualitat de vida és l'objectiu del primer component de la policia de proximitat: la corresponsabilitat.

Ja s'ha vist en el tema dels principis bàsics de la policia de proximitat quin és el significat de la corresponsabilitat.

Ara bé, per arribar-hi cal tot un procés. Aquest procés s'inicia i es desenvolupa gràcies a les habilitats relacionals de cadascun dels agents desplegats al territori. Òbviament, el manteniment d'aquest tipus de relació recau en tota l'organització.

Com s'arriba a la corresponsabilitat?

### 3.2. Confiança, cooperació i col·laboració

El primer que cal és que cada comunitat conegui el «seu policia», que l'identifiqui com el seu **referent**, que sàpiga com es diu i com localitzar-lo. En alguns municipis, en aquesta primera fase els agents distribuïen targetes de presentació per tal de facilitar aquest primer contacte.

Un cop identificat, cal **establir relacions de confiança**: prendre compromisos i complir-los; fer seguiment dels serveis que es vagin produint, assistir a reunions veïnals, d'entitats del barri...



La policia sap que necessita cooperar amb la comunitat per augmentar la seva eficiència i el que cal és aconseguir la complicitat de la comunitat perquè aquesta col·laboració sigui efectiva.

En un entorn de policia de proximitat, la policia forma part de la cultura comunitària i la comunitat col·labora en la definició de prioritats i la distribució de recursos.

La cooperació comunitària significa l'adopció d'una perspectiva policial que sobrepassa l'èmfasi exclusiu de l'aplicació de les normes legals. Aquesta amplitud de mires reconeix el valor de les activitats que contribueixen a **l'ordre i el benestar dels veïns**.

Totes aquestes activitats ajuden a desenvolupar la **confiança entre la policia i la comunitat**. La confiança permet que la policia accedeixi a la informació necessària per garantir la seguretat, genera el suport necessari perquè les mesures de control del delictes siguin efectives i representa l'oportunitat que els patrullers necessiten per establir una relació laboral amb la comunitat. L'organització en ple s'ha d'involucrar en l'objectiu d'aconseguir la cooperació dels membres de la comunitat en les tasques de protecció de la seguretat i la convivència ciutadana.

La confiança no s'aconsegueix d'un dia per l'altre; requereix una feina permanent. La confiança ha d'existir abans que la policia pugui començar a dedicar-se a entendre les necessitats de la comunitat i a construir els vincles necessaris per obtenir el suport comunitari.

La policia, sempre que pretengui generar confiança i aconseguir una cooperació comunitària efectiva, haurà de tractar la gent amb **respecte i sensibilitat**. L'ús innecessari de mesures de força, d'arrogància, d'aïllament i de males maneres desmotivarà qualsevol intent d'aliar-se amb la policia.

Un cop guanyada la confiança es poden començar a proposar activitats de col·laboració i cooperació entre la comunitat i la policia. Un espai idoni per a aquests tipus d'accions és **l'entorn escolar** (realització d'activitats de seguretat viària), els **centres cívics** (programació de jornades sobre seguretat adreçades a gent gran), etc.

I finalment, quan ja s'han creat els vincles de confiança i cooperació, es pot començar a treballar en paràmetres de corresponsabilitat, a assumir cadascú una part de la responsabilitat i, posteriorment, exigir resultats.

Tot aquest procés és **força llarg**. No es pot pensar que la corresponsabilitat s'aconsegueix amb una declaració de bones intencions ni que serà una feina fàcil i sense entrebancs.

El primer compromís dels cossos de policia és garantir una certa **continuitat en el personal adscrit** a una zona. Aquests vincles de confiança, col·laboració, complicitat i corresponsabilitat no es creen en una organització; es creen a partir de vincles permanents amb persones perfectament conegudes i reconegudes.

La mobilització efectiva del suport comunitari s'ha d'iniciar de manera diferent segons el tipus de comunitat i el tipus de relació que aquesta ha tingut amb la policia. En algunes zones, establir vincles implica donar suport a les institucions socials bàsiques i **generar cultura de convivència** ciutadana.

En un entorn de policia de proximitat, aquesta s'ha de convertir en catalitzador i facilitador del desenvolupament de la comunitat i ha de deixar de ser un subjecte passiu o simplement una font d'informació per convertir-se en **soci col·laborador**.

L'objectiu principal de la policia i comunitat treballant en equip és solucionar allò que més preocupa la comunitat amb relació a la seva **seguretat i convivència**. L'aliança amb la comunitat no

s'ha de limitar a un tema concret o un moment puntual. La cooperació entre la policia i la comunitat ha de ser permanent i equilibrada.

La cooperació policia/comunitat implica:

- Converses amb els empresaris per comprendre els seus problemes i preocupacions.
- Visites a les llars per oferir consells de seguretat.
- Col·laboració en la creació d'associacions veïnals.
- Assistència a reunions regulars de la comunitat.
- En definitiva, reunions i fòrums amb la comunitat per identificar els problemes i trobar la manera de resoldre'ls.

El cap de la policia ha d'explicar i debatre tàctiques policials que els membres de la comunitat han de conèixer per comprendre la tasca policial. Fins i tot per eradicar determinats problemes de convivència, ha de consultar amb els veïns quines poden ser les estratègies més adequades.

Les patrulles responsables d'una zona, que ho siguin de manera permanent, acabaran convertint-se en el refent per a qualsevol membre de la comunitat i tenint un alt coneixement de la seva problemàtica. La presència policial representa un primer pas per assentar les bases de la confiança, redueix el sentiment de por i abandonament i, genera un clima de seguretat.

### **3.3. Habilitats personals dels agents territorials**

Els agents territorials han de respondre a un perfil professional determinat per incorporar la metodologia de treball necessària en la policia de proximitat: la corresponsabilitat en la seguretat i la resolució de problemes.

Analitzant aquestes dues fites es pot concloure que, per aconseguir la primera, calen habilitats relacionals i, per aconseguir la segona, habilitats operatives.

### **3.4. Habilitats relacionals**

Les habilitats relacionals necessàries per establir vincles de confiança i posar les bases per aconseguir la corresponsabilitat comunitària s'ha definit que són:

- La comunicació
- La intel·ligència emocional
- La mediació i negociació
- Els comportaments equilibrats en situació de conflicte

#### **3.4.1. La comunicació**

El primer concepte que cal desenvolupar és la comunicació, ja que és gràcies a aquesta que existeixen i es desenvolupen les relacions humanes.

La comunicació humana es duu a terme mitjançant l'expressió del rostre, l'actitud, el gest, les inflexions de la veu, les paraules. Així es transmeten **idees, sentiments, coneixements, opinions**, etc.

La informació es diferencia de la comunicació perquè aquesta és un procés circular, és a dir, que té un efecte de retorn. Quan aquest efecte no es pretén o no es dona, llavors és informació.

L'objectiu primordial de la comunicació és que es reaccioni d'acord amb el missatge transmès. L'activitat de relacionar-se implica admetre la individualitat dels altres i comunicar-s'hi, **influir i deixar-se influir**.

Cal ser conscient que la conducta d'una persona influeix en la dels altres. **No hi ha conductes neutrals**; qualsevol comportament afecta en major o menor grau la resta del sistema.

«La comunicació no és sols la relació entre un receptor i un emissor. És una negociació entre dues persones, **és un acte creatiu**. No es mesura pel fet que l'altre entengui exactament el que es diu, sinó pel fet que l'altre també hi contribueixi amb la seva part; tots canvien amb l'acció. I quan es comuniquen realment, el que formen és un sistema d'interacció i reacció ben integrat». (Ray L. Birdwhistell)

## La comunicació no verbal

La comunicació no verbal estudia, analitza, interpreta i codifica les expressions corporals, espacials i sonores que es donen quan es manifesten les emocions i els sentiments.

A través d'aquest llenguatge es pot llegir quins són els sentiments i els estats d'ànim dels altres. Aquesta lectura de l'altre a través del seu cos permet saber el que sent (**mai el que ho ha provocat**), **el que pensa, però no el que farà**.

La primera premissa de la qual s'ha de partir és que quan hi ha disfunció entre el que es diu amb la paraula i el que es diu amb el cos, sempre preval (de manera inconscient) la informació no verbal, ja que el llenguatge no verbal no menteix.

De totes maneres, cal ser molt curós amb la interpretació que es fa de la comunicació no verbal, especialment quan la relació s'estableix amb persones d'altres entorns culturals. Atès que la comunicació no verbal és apresada, és molt útil per a persones del mateix entorn cultural, però pot ser una barrera, i a vegades força complexa, per a persones d'altres indrets.

D'una banda, per a la gent del mateix entorn, l'expressió de les emocions queda fora d'una interpretació subjectiva i, per tant, es pot dir que és una informació «objectiva» dels estats d'ànim dels altres. S'entén per *objectiva* quan és igual per a tothom. En canvi, pot dificultar molt la interrelació entre persones de procedència cultural diferent.

Hi ha persones que s'apropen més del que pot resultar confortable, ja que el seu espai personal és més petit. S'ha de trobar un espai que sigui còmode per a ambdues parts, sense pensar que el seu apropament està vinculat a cap tipus d'agressió ni de recerca de contacte. El mateix podríem dir del temps de mirada. Hi ha persones amb un temps de mirada molt més perllongat que d'altres, i és cert que en determinades situacions pot incomodar, però no s'ha de buscar cap altra intencionalitat, ja que no la té.

Aquesta llista podria ser infinita, i seria incompleta. Per tant, el que ha de quedar clar és que, davant la possibilitat de tenir codis no verbals diferents o incomprensibles, **no s'han de jutjar ni pressuposar significats** que sí que es podrien donar en els codis del propi entorn.

S'ha de ser tant observador del gest de l'altre com prudent a l'hora d'interpretar-lo.

Dit això, i en els casos en què sigui possible, una bona lectura del gest dels altres permet adequar-hi les relacions i analitzar si la informació que dóna amb el gest és la mateixa que la que dóna amb la paraula. El llenguatge verbal, al qual es dóna més importància habitualment, es pot manipular fàcilment.

Quan es vol expressar o manifestar qualsevol idea, pensament, sentiment, etc., s'estructura el que es vol dir, quines paraules s'utilitzaran i el moment més adequat per dir-les. És a dir, hi ha tota una elaboració, més o menys conscient i més o menys ràpida, de quin és el contingut del missatge i quin és el **context** en què s'ha de donar. Tota aquesta elaboració, en la transmissió d'informació no verbal no existeix.

De tota la informació que dóna la comunicació no verbal, s'és conscient d'una part molt petita. La resta es rep de manera **inconscient**. Malgrat aquest desconeixement aparent de la informació que dóna la comunicació no verbal, la informació arriba. Quan, després d'una reunió, trobada o conversa, es té la sensació que alguna cosa no ha anat bé, independentment de la cordialitat de la trobada, cal buscar en els missatges no verbals l'origen del malestar.

Edward Sapir: «Responem al gest amb especial èmfasi i segons un codi que no està escrit enlloc, que ningú no coneix, però que tots comprenem» (Knapp, 1995).

Els **sentits** són l'entrada de món extern al cervell, i sols s'empra de manera conscient la informació que es rep per l'oïda (el que es diu), però no tant la manera com es diu (la part sonora de la comunicació no verbal) o el que arriba per la vista (comunicació no verbal); la resta dels sentits estan força inutilitzats. El tacte és un gran element comunicatiu en segons quina cultura. En la nostra, no.

En totes les cultures, la manifestació de les emocions es fa a través del cos. El que ja no és universal és com i quan es produeixen aquestes manifestacions de les emocions. Hi ha dues emocions que es manifesten de manera innata i, per tant, són universals: l'alegria (somriure) i la tristesa (plor). La interpretació de la resta de gestos dependrà de l'entorn familiar, social o cultural en què es donin.

És a dir, segons l'entorn, els mateixos gestos poden expressar sentiments diferents o els mateixos sentiments es poden manifestar de manera molt diversa.

La comunicació no verbal es manifesta a través de la:

- Cinèsica, ciència que estudia el moviment del cos.
- Gestos de reforç.
- Proxèmica, estudi de com les persones estructuren el territori.
- Intencionalitat de la paraula, component sonor en la comunicació no verbal.

## Cinèsica, ciència que estudia el moviment del cos

El llenguatge del cos inclou els gestos de la cara, d'una part del cos o del cos com a globalitat.

La comunicació es transmet a través del cos, de la veu i de la paraula. El 55% a través del cos; el 38%, de les inflexions de la veu i el 7% restant, de les paraules pròpiament dites.

De la part de la informació del cos, que és la més alta de totes tres, el 60% (el 55 és la que es dona a través del cos i, d'aquest, la part més important n'és el rostre, que seria un 60% sobre el 55 del gest) ens la dona la **informació del rostre**. De les dites populars, malgrat no ser sempre una font fiable d'informació, en aquest cas n'hi ha una que recull perfectament aquesta afirmació: «La cara és el mirall de l'ànima».

La cara dona informació de les emocions més **passatgeres** i la resta del cos, de les que tenen una arrel **més profunda**. Un pot perfectament sentir-se cansat i, davant d'un acudit, riure. El cos expressarà l'esgotament malgrat que la cara tingui una expressió d'alegria. Quan es produeix aquesta diferència entre el gest de la cara i el del cos, cal fer una **atenció especial a la informació que dona el cos**, ja que és la que possiblement incidirà més en la conducta de l'altre.

Les expressions bàsiques del rostre són: alegria, tristesa, fàstic, menyspreu, enuig, sorpresa i por. De fet, aquestes manifestacions són universals (és molt difícil trobar algú que les manifesti amb una altra gestualitat) i, per tant, identificar-les pot ser molt útil per relacionar-se amb qual-sevol persona.

El més adequat per desenvolupar la capacitat de llegir el gest és, precisament, passar al conscient la informació que es té de manera inconscient.

De manera molt esquemàtica:

- **Alegria:** gestos oberts; la musculatura tendeix a pujar. Juntament amb el badall, és dels gestos que més es contagien.
- **Tristesa:** gestos tancats; la musculatura tendeix a baixar. S'evita el contacte ocular. Malgrat que aquests dos gestos són innats, és més fàcil identificar l'alegria que la tristesa, mentre que a la pràctica seria més útil que fos al revés.
- **Por:** gestos de molt tancament i, algunes vegades, s'obren molt els ulls per poder veure amb claredat el que fa tanta por.
- **Sorpresa:** gestos d'obertura per veure què ha produït la sorpresa, però moviment de retrocés, per si la sorpresa no acaba de ser agradable. A vegades, l'obertura de la boca va acompanyada amb aspiració d'aire.
- **Fàstic:** gestos de contracció, fins i tot de la gola. S'expulsa l'aire i es fa un soroll en treure'l.
- **Menyspreu:** en aquest cas, la cara manifesta asimetria. Una banda conserva l'expressió facial i l'altra meitat indica fàstic. En aquest cas, el cos també es torça, i exclou qui produeix aquesta sensació.

De fet, aquestes emocions corresponen a la mateixa sensació, però el fàstic va adreçat a coses i el menyspreu, a una persona. La gestualitat del menyspreu correspon a la socialització de la gestualitat del fàstic.

- **Enuig:** gestos durs, de tensió i orientats cap enfora. Cal ser conscient que poques vegades s'aboca l'enuig sobre qui l'ha provocat. Moltes vegades, sobre qui es percep més feble o qui tindrà menys conseqüències negatives.

En aquest sentit els policies han de tenir present aquest mecanisme i no personalitzar mai els sentiments d'enuig que poden percebre dels altres.

Família de les emocions:

- **Alegria:** felicitat, goig, tranquil·litat, joia, beatitud, delit, diversió, dignitat, plaer sensual, rauxa, ratificació, satisfacció, eufòria, caprici, èxtasi.
- **Tristesia:** aflicció, pena, desconsol, pessimisme, melangia, autocompassió, soledat, desànim, desesperació i, en cas patològic, depressió.
- **Sorpresa:** sobresalt, esglai, desconcert, admiració.
- **Por:** ansietat, aprensió, temor, preocupació, consternació, inquietud, desassossec, incertesa, nerviosisme, angoixa, sobresalt, terror i, en cas que sigui patològic, fòbia i pànic.
- **Menyspreu:** aversió, menyspreu, displicència, fàstic, antipatia, disgust i repugnància.
- **Enuig:** ira, ràbia, ressentiment, fúria, exasperació, indignació, acritud, animositat, irritabilitat, hostilitat i, en casos extrems, odi i violència.
- **Amor:** acceptació, cordialitat, confiança, amabilitat, afinitat, devoció, adoració, enamorament.
- **Vergonya:** culpa, perplexitat, neguit, remordiment, humiliació, pesar i aflicció.

Hi ha centenars d'emocions i moltíssimes més barreges, variacions, mutacions i matisos diferents entre totes elles.

En realitat, existeixen més subtileses en les emocions que paraules per descriure-les.

Les emocions no es manifesten de la mateixa manera en un infant que en un adult. L'infant no pot controlar l'expressió de les seves emocions i els adults ho fan sovint (o com a mínim ho intenten).

Quan una persona adulta és incapaç de controlar les reaccions emotives que desperten certs fets corrents de la vida, vol dir que fracassa la seva capacitat d'adaptació, fet que li infon certa inestabilitat i inseguretat per desajust amb la realitat.

### Gestos de reforç

Al marge d'aquests gestos que es fan i que poden donar informació dels estats d'ànim i emocions, hi ha tota una altra sèrie de gestos destinats a acompanyar la paraula. Poden substituir, complementar, accentuar o repetir el missatge verbal.

Aquests gestos són majoritàriament **involuntaris**, però no formen part de l'inconscient. Se'n coneix el significat, estan molt més lligats a l'entorn que tots els altres i, en general, faciliten la comprensió de la comunicació oral.

**Substituir:** són els gestos que es fan quan l'interlocutor no pot sentir l'emissor o quan l'entorn és molt sorollós. A vegades es poden utilitzar quan s'està cansat de donar la mateixa informació verbal pel fet de no ser escoltat.

**Complementar:** en aquest cas no hi ha dificultat auditiva, sinó que el gest acompanya la paraula.

**Accentuar:** són els gestos que s'utilitzen per posar èmfasi en els aspectes que es volen destacar o reforçar del missatge.

**Repetir:** són els gestos que es fan just a continuació d'haver donat la mateixa informació verbal.

### Proxèmica, estudi de com les persones estructuren el territori

Un altre element clau en la comunicació no verbal és la proxèmica o control del territori i de l'espai.

Cada persona té al seu voltant un espai que li és propi. Constitueix **una frontera** que no es vol que es traspassi. Aquest espai no és constant. Es modifica en funció de la relació que s'estableix entre persones i en funció dels entorns culturals. Totes les persones tenen el mateix cercle de protecció, però no de la mateixa mida.

L'esquena és on tothom té més espai de distància, ja que produeix molta inseguretat tenir algú a prop i no veure'l, i on l'espai pot ser més petit és al costat. Sols cal pensar com es col·loquen les persones en llocs tancats, metro, ascensors, etc., per observar com, en la mesura que sigui possible, tothom es posa de costat de qui té més a prop.

Flora Davis (Davis, 1992) anomena **bombolla d'aire** un cercle (imaginari) més gran o més petit que ens rodeja, ens protegeix i ens dóna seguretat. Quan s'està comprimit, salten les agressivitats, les tensions i es crea un clima que no afavoreix les relacions. Això també passa quan, sense tocar algú, envaïm el seu territori. És rebut com una ordre.

Cada persona necessita aquesta bombolla (sigui gran o no tan gran), de la mateixa manera que necessita el contacte i l'apropament. Aquest és l'equilibri difícil.

Davant d'un desconegut, es pretén que l'espai sigui gran i, en la mesura que la relació és més íntima, s'accepta una reducció de l'espai propi.

És a dir, la distància que separa unes persones de les altres té a veure amb la relació que s'hi té o que s'hi vol tenir.

S'han definit quatre dimensions de l'espai personal:

- **Zona íntima:** zona molt propera, reservada per abraçar, reconfortar, protegir, tenir relacions sexuals. Aquesta zona està reservada per a persones amb qui es comparteix molta intimitat.
- **Zona personal:** aquesta zona està reservada a la família i persones de més intimitat. L'entrada d'alguna persona en aquesta zona sense consentiment provoca inquietud.
- **Zona social:** és la zona per a les relacions més distants, coneguts, relacions laborals, etc.
- **Zona pública:** és la zona destinada a la trobada amb persones desconegudes.

La disposició d'objectes en l'espai (distribució de cadires, objectes personals, objectes d'escriptori...) pot **facilitar o inhibir** la comunicació.

Quan aquests objectes s'interposen entre els comunicants, en diem objectes barrera. Per exemple, en una aula on les cadires estan repartides en fileres, no s'afavoreix la participació de la mateixa manera que si la distribució és en forma d'U, on l'espai resulta obert i sense barreres. Tampoc no és el mateix trobar-se amb algú en un lloc que en un altre; dependrà de la titularitat del territori.

Les trobades amb la comunitat orientades a afavorir la comunicació i la col·laboració s'han de fer on sigui **més còmode per a l'altre** o, en tot cas, on l'altre decideixi. Imposar un lloc és imposar el contingut que cal tractar.

De fet, la policia de proximitat planteja dos eixos de treball que estan directament vinculats a aquest factor de la comunicació: descentralització de la prefectura i assistència a fòrums socials.

La **descentralització de la prefectura** el que busca és apropar-se més a la ciutadania, ubicar-se al seu territori.

L'**assistència a fòrums** socials respon al mateix; és la policia qui s'adreça als espais de trobada de la comunitat, en lloc de fer anar la gent a la prefectura, que no deixa de ser una mostra de poder.

Per tant, i en funció dels espais de què es disposa, cal posar molta **cura en la preparació de trobades i reunions**. Espai acollidor, ben il·luminat, sense ningú amb un lloc preferent (si la dinàmica és la d'equips de treball), sense objectes a les taules, còmode, etc. La preparació de l'espai també és un indicador de la importància que té la gent que hi participa i de la transcendència que es dóna als temes per tractar.

### Intencionalitat de la paraula, component sonor en la comunicació no verbal

Finalment, quan es parla de comunicació no verbal, cal tenir en compte la intencionalitat de la paraula, és a dir, no les paraules que s'utilitzen, sinó la seva «música». Encara que aquesta informació es produeixi en el moment en què es parla, no forma part de la paraula, sinó de **com s'ha dit**. Aquesta musicalitat o intencionalitat també **és una font d'informació sobre les emocions** de qui parla.

En la veu es troben els components següents:

- **Timbre:** és genètic: el «color» de la veu. No afecta la qualitat de la comunicació.
- **To:**
  - Agut: un to agut és aquell en què les vibracions acústiques s'emeten a gran velocitat. Per exemple, el to d'un xiulet.
  - Greu: un to greu és aquell en què les vibracions s'emeten amb baixa freqüència, com els instruments de percussió.
- **Volum:**
  - Alt: un volum massa alt pot fer impressió d'agressivitat.
  - Baix: un volum massa baix farà impressió d'excessiva intimitat.
- **Ritme:** és la velocitat o cadència amb què es parla.
  - Un ritme massa ràpid transmet urgència o nerviosisme.
  - Un ritme massa lent fa la impressió de poca activitat.
  - Mantenir el mateix ritme genera sensació de monotonia.
- **Intencionalitat:** és l'èmfasi o l'energia que es posa a les paraules. En el món professional acostuma a ser de set tipus:
  1. **Reflexiva:** suau, com «si preguntéssim». Força aconsellable per atendre el telèfon i en qualsevol entorn en què es mostri interès.
  2. **Entusiasta:** sensació de dinamisme. Aconsellable en l'àmbit de la venda o en situacions en què cal transmetre il·lusió.



3. **Monòtona:** sensació de poca energia o manca de disposició a atendre. Potser on més es percep és per telèfon, però també es pot produir en relacions directes. S'ha d'evitar.
4. **Musical:** veu cantaire. Sensació de conversa impersonal. Típica de qui rep moltes trucades o de qui ha de donar moltes vegades la mateixa informació. Hi ha una certa robotització. S'ha d'evitar.
5. **Categòrica:** transmet la sensació d'anar per feina, de tenir el poder. Massa contundent. Aconsellable només en situacions d'urgència.
6. **Amenaçadora:** sensació d'agressivitat. No s'ha d'utilitzar mai.
7. **Irònica:** sensació d'intimitat no justificada. No s'ha d'utilitzar mai. No s'ha de confondre el sentit de l'humor, aconsellable en determinades situacions, amb la ironia, que no s'ha d'emprar mai.

## Comunicació oral

En la teoria de la comunicació es designen convencionalment un **emissor** i un **receptor** que es representen gràficament units per una doble fletxa. Aquesta indica que només es pot parlar de comunicació, en el sentit estricte de la paraula, quan el receptor té l'ocasió de poder reaccionar davant el missatge de l'emissor.

La comunicació implica la transmissió d'idees, de pensament, d'habilitats. L'emissor és qui emet el missatge i el receptor és qui el rep o desxifra. Hi ha una **codificació i una descodificació**. La verificació per part de l'emissor de la comprensió del missatge per part del receptor s'anomena **retroalimentació**. I perquè aquest intercanvi sigui entès per les persones participants en aquest procés, és important que hi hagi alguna cosa en comú: **el codi**.

No es neix amb aquest codi, sinó que s'aprèn, i malgrat que és un aprenentatge singular i únic per a cada persona, està íntimament vinculat a l'entorn en què es viu.

Pel que fa al codi, es poden presentar **dificultats** quan s'està en relació amb persones **d'altres entorns culturals**. Amb les persones que comprenen l'idioma però que són d'altres indrets, tot i utilitzar les mateixes paraules, aquestes poden tenir un sentit diferent del nostre i a la inversa, com seria el cas dels ciutadans d'alguns països de l'Amèrica del Sud.

En aquesta situació, a més d'utilitzar permanentment la retroalimentació com a **mecanisme de confirmació** que l'altre ens ha entès, s'ha de tenir molta cura de no utilitzar el que s'anomena llenguatge «críptic», ja que està íntimament vinculat a un determinat entorn, professió o organització i, per tant, és del tot incompreensible per a les altres persones, ja siguin estrangeres o autòctones. La utilització d'aquestes paraules tècniques, en tot cas desconegudes i intel·ligibles per a l'altre, es pot interpretar com una manca d'interès.

De vegades, la utilització d'aquest tipus de llenguatge és un mecanisme per amagar inseguretats.

Una situació ben diferent es dona quan una part del codi, l'idioma que utilitzem, no és el mateix. En aquest cas, el desconeixement no és de determinades paraules o del seu **significat**, sinó de la globalitat del codi parlat. Ara bé, com que el codi també inclou el llenguatge dels gestos, es poden cercar codis no verbals compartits per ambdós interlocutors. En aquesta situació seria adient facilitar informació escrita, que encara que tampoc no sigui comprensible, és una informa-

ció objectiva i perdurable en el temps a la qual sempre es pot recórrer per consultar i amb la qual es pot buscar algú que interpreti el que està escrit.

La situació més complexa es dona quan el codi en la seva globalitat és absolutament diferent del propi. En aquest cas, i independentment de la conveniència de disposar d'algun servei de traducció, el que cal és saber reconduir l'angoixa de l'altre i **transmetre seguretat i tranquil·litat** bàsicament mitjançant la comunicació no verbal ja que, malgrat ser diferent, la utilització de gestos pausats i d'una veu suau i dolça difícilment no serà percebuda com una voluntat d'apropament i confiança.

Un altre element que hem de tenir en compte en la comunicació és el context. El context és el mitjà o àmbit en el qual es duu a terme una comunicació.

Hi ha una relació entre el codi i el context, ja que aquest actua selectivament per saber quines paraules, gestos i actituds corporals es poden utilitzar. No es parla ni s'actua de la mateixa manera a casa que a la feina, a les dependències policials que al carrer, etc.

En una situació de comunicació tot el que va d'una persona a una altra és informació. Aquestes informacions poden ser sons, olors, imatges, etc. La comunicació, per ser transmesa, necessita un **canal**. Els canals de comunicació poden ser visuals, auditius o de tacte. Cada canal pot emprar diferents mitjans o eines. El canal visual s'utilitza tant si estem parlant amb algú com si estem llegint un text. Com més s'amplien els canals i es reforcen amb diferents eines, més augmenta l'eficàcia comunicativa.

Tot el que va d'una persona a una altra dona informació. Dins d'aquesta informació es pot distingir el que és el missatge i el que és el **soroll**.

Es podria equiparar «sorolls» a «interferències» i, per tant, aquestes no són sols **físiques** (el soroll dels que parlen al costat), sinó qualsevol interferència que dificulti la comprensió del missatge.

El missatge és allò que es focalitza sobre la consciència, allò a què es presta més atenció. El soroll és tota la informació que envolta el missatge i que, d'entrada, no en forma part. De totes maneres, moltes vegades el soroll pot transformar-se en missatge.

### Utilitzar el *feedback*

Aquest terme és la traducció anglesa de 'retroalimentació'. Es tracta de l'element de la comunicació que permet **verificar** que la informació rebuda pel receptor **és la mateixa** que ha volgut transmetre l'emissor. Una comunicació eficaç no és possible sense aquest element, ja que si el missatge només va en un sentit, se'n diu informació. És imprescindible **estimular aquest retorn** per aconseguir fer-hi participar l'altre. Només si se'n coneix l'opinió es pot oferir la solució que realment necessita.

#### Com es pot reconèixer el *feedback*?

- Per mitjà del gest: amb l'expressió facial i amb el moviment del cos.
- Per mitjà de la veu: per la inflexió.

#### Com es pot estimular el *feedback*?

- Respectant l'opinió de l'altre.

- Enfocant el tema des del seu punt de vista.
- Preguntant: «Què n'opina?».
- Propiciant els suggeriments.

### Per què s'utilitza en les relacions professionals?

- Per mantenir una conversa entenedora mentre es dóna una solució a la demanda.
- Per verificar que el servei ofert és el més adequat per a l'altre.

### Escoltar activament

Òbviament, la capacitat d'escoltar forma part de les habilitats de comunicació, però atès el seu pes en el procés de comunicació i la gran dificultat per aconseguir-ho, en resulta necessària una menció especial.

Perquè l'escolta sigui efectiva cal:

- *Escoltar idees, no dades:*

Les idees són el marc de la conversa i les dades sols en proven la validesa. Si s'acumulen les dades que es donen sense identificar la idea o demanda global, no s'està escoltant amb atenció. Cal identificar l'essència de les idees i no quedar-se sols amb les dades.

- *Valorar el contingut i no la forma:*

Quan s'escolta, és necessari centrar-se en el contingut del missatge. Es pot parlar amb estil agradable sense dir realment res. Es pot parlar amb un to autoritari i sentir-se confós. Es pot parlar de manera abrupta i dir coses realment importants. Cal superar els prejudicis i escoltar atentament el que la gent diu, fixar-se en les paraules, més enllà de la manera d'expressar-les.

- *Escoltar amb interès:*

Malgrat que un tema pugui semblar avorrit, espès, etc., una actitud positiva sempre en facilitarà la comprensió. El rebuig pot adreçar-se tant al tema com a l'interlocutor. Per tant, escoltar amb interès pot contrarestar aquesta dificultat. Cal fer l'esforç per interessar-se des del primer moment en allò que s'està escoltant.

- *Escoltar fins al final:*

Sovint en sentir parlar una persona es pressuposa que ja se sap com continuarà i immediatament es deixa d'escoltar. L'inici d'un missatge no inclou tota la informació. Pensar que se sap el que l'emissor dirà comporta moltes errades. Cal no treure conclusions precipitades.

- *Prendre notes:*

Per recordar exactament la informació rebuda cal registrar-la per escrit. Confiar en la memòria és potser de les errades més freqüents que es produeixen en el traspàs d'informació. Prendre notes desenvolupa la capacitat d'escoltar.

- *Concentrar-se:*

Saber escoltar és saber evitar les distraccions. La concentració és una actitud que es percep perfectament. Cal ser conscient del que impedeix concentrar-se.

- *Escoltar activament:*

Escoltar bé és escoltar activament, és fer saber a l'altre que se l'està escoltant, és fer-ho amb els cinc sentits, és repetir el que s'ha comprès per facilitar la verificació del missatge. La predisposició per escoltar és una actitud que es percep.

- *Relacionar les idees del missatge:*

Es pensa quatre vegades més ràpid del que es parla. Això significa que el pensament propi va més ràpid que la veu de l'interlocutor. La diferència entre la velocitat del pensament i la de la paraula permet tenir temps per *relacionar les idees del missatge*. Cal utilitzar de manera productiva aquesta diferència.

- *Mantenir la ment oberta:*

Al llarg d'una conversa es poden dir paraules que remoguin alguns sentiments i aquesta interferència pot provocar manca d'atenció. Identificar les paraules que poden pertorbar-nos permet controlar-les i continuar escoltant, i centrar l'atenció en les idees principals. Cal identificar les paraules o els temes que poden pertorbar-nos per tal de poder-los neutralitzar.

- *Exercitar la ment:*

De vegades, quan es plantegen qüestions complexes es tendeix a desconnectar i es perd l'oportunitat d'aprendre i, per descomptat, de comprendre el que l'altre està dient. Exercitar la ment contribueix a guanyar confiança personal i a desenvolupar la capacitat de comprensió.

Hi ha una dita que resumeix perfectament la necessitat i, a la vegada, la dificultat d'escoltar: «Si tenim una boca i dues orelles és per utilitzar-les amb aquesta proporció».

## La concreció de la informació

A l'hora de donar informació, sigui del tipus que sigui, a més a més de verificar la recepció correcta del missatge, és important tenir en compte un seguit de característiques que aquesta ha de complir.

- *Clara:*

Les característiques que donen claredat a una informació són: si aquesta és oral, vocalitzar, i si és escrita, que la lletra (si s'escriu a mà) sigui llegible. En ambdós casos, cal tenir cura amb l'estructura. L'exposició dels fets ha d'estar perfectament ordenada.

- *Correcta:*

La correcció en la informació passa per la capacitat d'adequar el llenguatge a l'altre, a la situació o a l'entorn. En general, es podria dir que no hi ha paraules correctes o incorrectes, sinó *adequades o inadequades*. La utilització de llenguatge tècnic seria una clara situació d'inadequació. Dins d'aquesta característica cal fer menció al llenguatge pejoratiu. Es defineix com *llenguatge pejoratiu* la utilització de paraules que l'ús ha convertit en insult. Un exemple clar seria «marujas» per adreçar-se al col·lectiu de dones.

- *Concisa:*

Una informació té la categoria de concisa quan el missatge sols es pot comprendre de la manera en què l'emissor vol. És a dir, el marge d'interpretació és nul.

- *Completa:*

Per tal que aquesta característica sigui possible cal haver identificat exactament què és el que

l'altre vol i facilitar-li tota la informació. Aquesta qualitat està directament relacionada amb la capacitat d'escoltar, sense pressuposar mai el que vol l'altre.

- *Curta:*

Malgrat que pugui semblar un contrasentit, la informació ha de ser alhora completa i curta. Completa vol dir 'tota' i curta, 'sols la necessària'. Un excés d'informació bloqueja la capacitat d'escoltar de l'interlocutor. En tot cas, en acabar de donar una informació determinada, és aconsellable demanar a l'altre si desitja quelcom més. A mesura que l'altre estigui disposat a rebre informació, aquesta es pot anar ampliant.

- *Certa:*

I finalment, és del tot imprescindible que la informació que es transmeti estigui contrastada, sigui verdadera, estigui comprovada. Una disfunció clara d'aquesta característica la produeixen els rumors. En les organitzacions que no tenen un pla de comunicació intern, la informació que circula es basa en rumors, en interpretacions subjectives i en allò que cadascú vol donar a conèixer. Quant a la informació ciutadana, donar informació basant-se únicament en la memòria pot portar a desinformar més que no pas a informar.

### 3.4.2. La intel·ligència emocional

(Goleman, 1996)

L'experiència diu que, a vegades, aquestes dues paraules generen una certa confusió, ja que s'interpreten com a antagoniques. És possible associar el concepte d'intel·ligència a les emocions? Quin és el significat d'intel·ligència?

La intel·ligència es defineix com el conjunt de capacitats que permeten que les persones actuïn amb una finalitat determinada, raonin adequadament i es relacionin amb el seu entorn. Potser la més coneguda, i que de vegades sembla l'única, és la capacitat operativa que permet aprofitar i ampliar els coneixements per adequar-los a cada nova situació. Ara bé, hi ha altres intel·ligències i, per tant, capacitats, relacionades amb altres activitats de la vida.

Una de les més importants per poder establir relacions equilibrades i satisfactòries amb la resta de les persones és la intel·ligència emocional.

Abans d'entrar a definir-la val la pena contextualitzar què és una capacitat i com es pot convertir en habilitat. Es pot dir que les capacitats són els potencials que es tenen, però que no sempre estan desenvolupats. Per exemple, una persona sense cap disfunció sensorial té la capacitat de conduir, però queda clar que no tothom en sap. Per convertir una capacitat en habilitat, cal la voluntat de fer-ho i un cert entrenament.

Per tant, la capacitat de gestionar les emocions la té tothom, cal ser-ne conscient, tenir ganes de desenvolupar-la i entrenar-se.

Per poder identificar quan una capacitat s'ha convertit en habilitat, sols cal analitzar l'energia que cal emprar. Es pot dir que una capacitat s'ha desenvolupat en habilitat quan s'utilitza sense dificultat i molts cops de manera inconscient. Queda clar que totes les persones oients tenen la capacitat d'escoltar, però també que no tothom escolta. Quan ja s'ha desenvolupat aquesta capacitat, es fa de manera natural, escoltant activament sense haver d'estar pendent de fer-ho.

En la intel·ligència emocional es pot definir que tenir habilitats emocionals representa poder **identificar i gestionar** adequadament les pròpies emocions i ser capaç d'identificar, acceptar i comprendre les alienes.

La intel·ligència emocional té diferents **capacitats**, jerarquitzaades entre elles, de les quals les dues darreres són fonaments per poder desenvolupar tasques de policia de proximitat: **l'empatia** i les que s'anomenen pròpiament **habilitats socials**. D'aquestes habilitats n'hi ha dues de cabdals: la capacitat de gestionar conflictes i la de treballar en equip.

Les dues darreres es desenvolupen més endavant, de manera que en aquest apartat sols s'analitza el concepte d'empatia.

Es defineix com *empatia* la capacitat de **posar-se en el lloc de l'altre**, si bé és cert que posar-se en el lloc de l'altre és molt difícil, i fins i tot hi ha qui diu que és impossible. Si fos així, renunciariem a la comprensió.

A continuació es desglossa el concepte en el procés següent: identificar, acceptar i comprendre les emocions alienes.

Amb un bon ús de la comunicació no verbal es pot reconèixer de manera força fiable quines són les emocions dels altres. Ara bé, en aquest reconeixement **no hi pot haver cap judici** sobre la idoneïtat o no de l'emoció de l'altre. Aquesta és potser la primera dificultat. Quan s'observa l'emoció d'una persona davant d'una situació determinada, el primer que es fa, moltes vegades de manera inconscient, és jutjar-ne la conducta. En aquesta valoració de la conducta de l'altre s'hi posa el primer filtre i, per tant, ja no s'està identificant el que sent, sinó que se'n fa una valoració.

Per exemple: un ciutadà deixa el cotxe mal estacionat i la grua municipal l'ingressa al dipòsit. El ciutadà té dret a estar enutjat? Per descomptat que sí. Independentment que el cotxe estigués ben o mal aparcat, el ciutadà se sent enfadat. I el policia podrà establir-hi una relació més equilibrada si en lloc de jutjar la conducta del conductor, reconeix el seu sentiment i en cerca un de propi per contrarestar-lo. A aquesta seqüència li segueix acceptar. No la seva conducta, sinó el que sent. Identifica que l'altre se sent enfadat i ho accepta (reconèixer el sentiment).

Aquestes dues parts del procés és possible fer-les sempre amb tothom. **Comprendre** l'altre és potser la part més difícil. De tota manera, el fet de comprendre els sentiments dels altres no vol dir haver de donar-los la raó si no la tenen, ni donar una resposta tècnicament incorrecta, ni fer-se propis els seus sentiments (això impossibilitaria tenir relacions adequades amb més d'una persona). És a dir, tècnicament la resposta serà la que calgui, però la manera de fer-ho s'adequarà als sentiments de l'altre.

En el context de les relacions interpersonals, la utilització de l'empatia facilita de manera extraordinària aquesta relació i disminueix o evita l'aparició dels **conflictes interpersonals**. Davant de qualsevol relació professional, els policies són els responsables de donar la resposta adequada de la manera adequada. La resposta adequada es pot donar sempre que es tinguin els mecanismes tècnics adients i la informació necessària, però en tot cas depèn en gran mesura de les eines de treball que facilita l'organització. En canvi, que la forma sigui l'adequada, depèn únicament i exclusivament d'ells mateixos. En la mesura que s'adapta la resposta a les necessitats de l'altre, se n'està adequant la forma.

Hi ha situacions que generen sentiments tan forts (per exemple: por, ràbia, impotència) que s'agafa el que se'n diu una **drecera emocional** i, sense emprar la part racional, es passa directament a l'acció. Ordenar sentiments i pensaments abans d'actuar impulsivament pot evitar resultats negatius.

L'empatia és una habilitat que facilita les relacions amb els altres, però pot tenir conseqüències negatives per a un mateix. L'empatia, perquè sigui satisfactòria per a ambdues parts, ha de tenir un camí d'anada i un de tornada. És a dir, en primer lloc, el policia identifica les emocions de l'altre (camí d'anada) i a continuació identifica les emocions pròpies que li han de permetre tenir una relació d'equilibri (camí de tornada). És del tot imprescindible fer aquest retorn per no quedar atrapat en les emocions alienes.

### 3.4.3. La mediació i la negociació en la resolució de conflictes

Malgrat la utilització indistinta d'aquests dos conceptes, *mediació i negociació*, el seu significat és substancialment diferent.

La mediació és un mètode de resolució de conflictes en el qual les parts en conflicte aconsegueixen arribar a acords mútuament satisfactoris amb l'**assistència imparcial d'una tercera persona**.

La negociació és un mètode de resolució de conflictes en el qual les parts en conflicte aconsegueixen arribar a acords mútuament satisfactoris a partir d'ampliar els interessos compatibles. La negociació s'inicia quan hi ha diferències de posicions entre les parts.

D'aquestes definicions s'extreu la diferència fonamental entre totes dues metodologies. Mentre que en la mediació el mediador és una persona imparcial, en la negociació les dues parts són «negociadores» i ambdues hi tenen interessos en joc.

Per tant, quan les patrulles territorials intervenen en conflictes cal que tinguin clar quan utilitzen tècniques de mediació i quan de negociació.

Les tècniques de mediació seran altament eficaces en els serveis en què habitualment la intervenció de la policia judicialitza el conflicte sense arribar-lo a resoldre. Un exemple clar en són tots els conflictes de convivència.

Per contra, la policia utilitza tècniques de negociació quan sigui part interessada en el conflicte. Per exemple, com arribar a un consens en conflictes comunitaris determinats. Els interessos de la policia sempre han de respondre a la **defensa dels drets de la col·lectivitat**.

Malgrat que les dues estratègies estan adreçades a la resolució de conflictes, el rol que el policia desenvolupa en una mediació o en una negociació és substancialment diferent.

Les tècniques de mediació faciliten el procés en la recerca de solucions i, en el cas de la negociació, les estratègies que cal utilitzar són les mateixes que les del procés mateix.

#### El rol del mediador

- Facilitar la comunicació eficaç.
- Estimular la sortida de posicions rígides.

- Indagar més enllà del manifest.
- Reduir, sense tapar, la càrrega emocional del conflicte.
- Guiar les parts en la recerca d'opcions reals en funció dels interessos i les necessitats de cadascuna d'elles.
- Pensar i ajudar a fer-ho de manera creativa.
- Ajudar les parts a tocar de peus a terra.

### El rol del negociador

- Separar les persones del problema.
- Ser dur amb el problema i comprensiu amb les persones.
- Diferenciar els interessos de les posicions.
- Centrar-se en els interessos.
- Ser molt creatiu.
- Generar una gran diversitat d'alternatives.
- Buscar paràmetres objectius.

La policia ha de promoure l'esperit de col·laboració que equilibri els interessos col·lectius de tota la ciutadania amb els drets personals de cada individu.

Un cop definides les diferents estratègies que la policia de proximitat pot emprar per encarar els conflictes, cal contextualitzar-ne el significat.

El conflicte forma part de la vida, ja que és a través d'aquest que s'aprenen a desenvolupar eines de supervivència i convivència. És més, no és possible pensar que es puguin adquirir hàbits i conductes de convivència aliens a la gestió dels conflictes. Per tant, partint de la inherència del conflicte en el desenvolupament de l'ésser humà, el que cal cercar són eines per gestionar-lo de manera satisfactòria.

La primera confusió que hi ha al voltant del conflicte és que és **negatiu i evitable**. Evitable no, en tant que forma part de les estratègies de supervivència; i negatiu, depèn. Els conflictes en si mateixos no són ni negatius ni positius. El que pot ser satisfactori o no és la gestió.

**Perdre la por** del conflicte és el primer pas que s'ha de fer per poder-lo gestionar.

Una organització sense conflictes és una organització apàtica; un conflicte permanent és la conseqüència de no haver-lo sabut encarar i haver perdut la possibilitat de canvi. Aquesta premissa serveix per a qualsevol tipus d'organització social.

És important diferenciar els problemes dels conflictes: els problemes es donen, habitualment, per la manca de recursos (de personal, tècnics, econòmics, etc.) i els conflictes tenen a veure amb la interrelació d'interessos.

Els conflictes no són problemes, **són oportunitats** per relacionar-se, créixer i comprendre. La identificació del problema amb la persona que l'ha generat pot derivar en conflicte.

De manera esquemàtica es podria definir el conflicte com la **contraposició d'interessos**. Aquesta definició comporta tenir en compte dues variables: l'existència de conflictes interns i l'admissió de la diferència entre contraposició i confrontació.



El rebuig envers un col·lectiu és un **conflicte intern** per la manca d'acceptació dels seus drets, independentment de les conductes que manifestin. Admetre aquesta dificultat pròpia és un gran avanç en les relacions comunitàries.

L'altra variable és la diferència entre contraposició i confrontació. Una de les disfuncions que es produeix quan s'està negociant és posar èmfasi només en els interessos contraposats, sense identificar-ne d'altres.

Davant d'una situació de conflicte sempre hi ha, com a mínim, tres tipus d'interessos: **els comuns, els compatibles i els incompatibles** (o en contraposició). Si manquen alguns d'aquests, o no hi ha conflicte o no hi ha voluntat de negociar.

Sols és possible tenir conflicte amb algú amb qui hi ha interessos comuns. La recerca d'aquests i la conversió dels compatibles en comuns permet centrar les bases per establir les relacions de col·laboració necessàries per negociar. Tothom qui conviu en una comunitat vol que aquesta sigui més segura i pacífica. Fer prendre consciència d'aquesta premissa desbloquejarà l'inici de la negociació o mediació.

D'altra banda, en totes les relacions, comunitats o grups socials hi ha interessos incompatibles: la necessitat del descans nocturn amb els horaris de tancament dels locals d'oci, l'accés a ajuts socials amb l'acceptació dels barems establerts, la necessitat d'espais d'oci amb les possibilitats econòmiques d'accedir-hi. Aquesta llista podria ser molt llarga i sols seria una part de les dificultats de convivència amb què es troben tots els qui comparteixen un mateix territori.

La funció de la policia, a més a més d'evidenciar els interessos comuns, consisteix a **augmentar els interessos compatibles** de manera que tothom es trobi satisfet amb el que hagi aconseguit en la negociació i deixar els interessos incompatibles, que sempre hi seran, reduïts al mínim. Una de les grans errades que de vegades es produeix en un entorn de negociació és començar posant sobre la taula els interessos incompatibles i deixar el procés tancat abans de començar.

Una altra errada és no saber diferenciar els interessos de les posicions. Un interès és allò que un vol, desitja, necessita, i la posició és el que manifesta.

Una posició és la **verbalització d'un interès**. Per exemple: un veí necessita dormir durant la nit, però el que demana és el tancament del bar de sota de casa seva.

El que necessita és dormir i el que fa és una proposta (posició) de com aconseguir allò que necessita. La tasca de la policia és ajudar-lo a identificar el que necessita (dormir) i alhora fer-li veure que hi ha diverses maneres d'aconseguir-ho (tancar el bar, posar-se taps a les orelles, insonoritzar el bar i l'habitatge, canviar el lloc del dormitori, etc.) i, al mateix temps, ajudar-lo a prendre consciència dels interessos de l'altre.

S'ha de ser molt curós amb els interessos i molt creatiu amb les proposicions.

#### **3.4.4. Els comportaments equilibrats en situació de conflicte**

Per gestionar situacions de conflicte de manera satisfactòria cal manifestar un estil de conducta anomenat *assertivitat*.

L'*assertivitat* és el comportament capaç de mantenir l'**equilibri** entre el reconeixement i l'acceptació dels drets propis i els dels altres; és amb l'aparició dels conflictes quan s'ha de saber reconduir la situació i mantenir el comportament més adient.

La primera consideració que cal fer és que no totes les persones tenen el mateix tipus de **conducta** davant de qualsevol conflicte. Per exemple, una persona pot tenir una conducta assertiva amb la ciutadania, submisa amb els companys i agressiva amb els comandaments. O pot tenir habitualment una conducta assertiva menys amb una determinada persona, amb qui la té submisa. És a dir, les persones no tenen un únic estil de resposta davant de situacions de conflicte, sinó que es té una tendència determinada. Identificar la pròpia tendència és el primer pas per poder mantenir relacions equilibrades.

A l'hora d'atendre els altres es desencadenen situacions de conflicte en la mesura que no es poden satisfer els seus interessos, tant per problemes organitzatius com de recursos o, moltes vegades, per imperatius legals. No es pot facilitar l'accés a un servei determinat a les persones que no compleixen una sèrie de requisits. És en aquesta situació quan s'ha de ser capaç de manifestar comportaments equilibrats.

Davant d'aquestes situacions es pot optar per donar estils de resposta clarament diferenciats (Schuler, 1998).

Seguint l'exemple de l'accés a un servei determinat, es pot satisfer la demanda i **obviar els requisits necessaris**, i, per tant, es fa el que l'altre vol, per sobre de l'acceptació de determinades normes o criteris de funcionament. D'entrada, aquesta resposta podria semblar correcta, atès que el ciutadà se'n va satisfet, però el que s'ha fet és generar altres conflictes posteriors, bé amb altres companys que en la mateixa situació seran respectuosos amb les normes establertes, bé amb el mateix ciutadà, atès que s'han generat unes expectatives amb relació al servei que no sempre es podran satisfer. Saltar-se les normes indiscriminadament produeix insatisfacció en la mesura que s'és conscient que no s'ha estat capaç de gestionar i controlar una situació determinada.

Aquest tipus de conducta s'anomena *de submissió*. Les respostes submises són tant les que accepten el que l'altre vol, i eludeixen les responsabilitats pròpies, com les que emparant-se en excuses (reals o fictícies) no afronten el conflicte. De fet, aquesta conducta està motivada per la por del conflicte mateix.

*Les conductes submises comporten:*

- Crear conflictes per omissió (els que es generen per no haver encarat l'inicial).
- Dificultar el fet d'assumir responsabilitats i de prendre decisions.
- No expressar el que es vol, el que es necessita i el que se sent.
- Generar manca de confiança.
- Dificultar l'exercici del rol.
- Dificultar el treball en equip.

Aquesta mateixa situació es pot resoldre **posant en evidència** l'altre, recriminant-li que vulgui accedir a un servei sense els requisits necessaris. Aquest tipus de resposta sempre és **generadora de més tensió**, atès que no s'està tractant l'altre amb el respecte que es mereix, i per a un mateix tampoc no és satisfactòria, ja que sempre s'acaba quedant amb una part de la tensió.

Aquest comportament s'anomena *d'agressió*. Agressió i violència no són sinònims. De fet, la violència és un tipus d'agressió, però hi ha agressions no violentes. Qualsevol conducta que ignori els drets dels altres és agressiva. La **indiferència** és, sens dubte, l'agressió més gran que es pot exercir sobre l'altre i no representa cap tipus de violència. La **ironia** és un tipus d'agressió, massa cops acceptada socialment, que genera molta indefensió a qui la rep.

*Les conductes agressives comporten:*

- Crear conflictes per acció.
- Dificultar el fet d'escoltar i de deixar participar.
- Imposar els criteris, independentment de la seva idoneïtat.
- Exercir un fort control sobre la resta.
- Generar tensió al voltant.
- Ignorar les necessitats i els sentiments dels altres.

Finalment, es pot donar una resposta que, sense fer el que l'altre vol (ja que no és possible), se li expliqui de manera **molt acurada** el motiu de la negativa, es generin el màxim **d'alternatives possibles** per resoldre la situació i es compregui el seu grau d'insatisfacció. La conducta assertiva ha de ser adequada (segons la situació) i educada (amb les persones).

Cal abordar els conflictes, acceptar-los i reconduir-los. Cal tractar els altres amb el màxim respecte, reconèixer els seus drets, sense per això deixar de fer el que es consideri necessari. Per això, es diu que el comportament assertiu **és el més equilibrat**, perquè busca l'harmonia entre les persones i els seus possibles problemes, sense fer el que és inadequat.

El comportament assertiu inclou de manera inequívoca la **satisfacció personal** i aquesta sols és possible amb un alt nivell **d'autoestima**. Per saber si un comportament és assertiu, cal preguntar-se si ha contribuït a fomentar el respecte que un té per si mateix.

*Les conductes assertives comporten:*

- Expressar els sentiments propis i reconèixer els dels altres.
- Identificar el moment i el lloc adequats.
- Generar seguretat i confiança.
- Prendre decisions tenint en compte l'opinió dels altres.
- Fomentar la participació i la col·laboració.
- Reconèixer les aportacions.
- Afavorir el treball en equip.
- Acceptar les errades, tant les pròpies com les alienes.
- Escoltar.
- No jutjar.
- Ser creatiu i generador d'alternatives i propostes.
- Ser resolutiu.

*Per treballar les habilitats assertives cal:*

- Identificar l'estil propi.
- Identificar les situacions en les quals es vol ser assertiu.

- Esquematitzar les situacions.
- Harmonitzar els codis de comunicació.
- Analitzar els missatges que arriben.

Hi ha dues cites que defineixen molt bé aquest estil de conducta:

Voltaire (1694-1778), escriptor francès: «No estic d'acord amb el que dius, però estic disposat a batre'm amb qui calgui per tal que tinguis dret a dir-ho».

Proverbi xinès: «El nostre sofriment creix en el moment en què comencem a acumular silencis al nostre interior».

Per poder reconèixer a quin tipus de conducta correspon cada resposta, és útil identificar-ne l'objectiu, què és el que es vol aconseguir.

Guanyar un mateix <b>Assertiu</b> Guanyar els altres	Guanyar un mateix <b>Agressiu</b> Perdre els altres
Perdre un mateix <b>Submís</b> Guanyar els altres	Perdre un mateix <b>Idiota</b> Perdre els altres

Taula 2. Tipus de conducta

Les conductes assertives busquen que **tothom guanyi**, malgrat que representi que tothom hi perdi una mica. L'interès de l'agressiu és **guanyar un mateix**; la seva finalitat no és que l'altre perdi, però si passa tampoc no el preocupa. L'interès del submís és que **l'altre no perdi**, per tant, el seu interès tampoc no és perdre ell, però no és capaç de defensar els seus drets. I, finalment, les conductes idiotes, que el que busquen és que **l'altre perdi**, encara que sigui a costa de perdre ell.

Tant en les conductes agressives com en les idiotes, l'altre perd, però sols té aquesta intencionalitat el darrer.

### 3.5. Habilitats tècniques

Les habilitats relacionals permeten incorporar la corresponsabilitat; les habilitats tècniques, la resolució de problemes.

Hi ha diverses capacitats tècniques que han d'incorporar els agents desplegats al territori, com ara tenir iniciativa i prendre decisions, saber prioritzar i planificar. La suma de totes elles serà el que els permeti treballar amb una metodologia de resolució de problemes.

## La planificació de la feina

En un entorn de policia de proximitat, la feina de les patrulles territorials es basa en la **planificació** de l'activitat en funció dels **objectius** establerts per poder actuar sobre els **problemes** detectats. Passar d'un sistema de resposta reactiu a un sistema proactiu implica incorporar aquesta metodologia de treball.

## Resum del tema

La policia de proximitat defineix quins canvis **estratègics i organitzatius** s'han d'implementar per poder-la fer efectiva. Ara bé, si l'actitud de tot el personal, i de manera significativa de les patrulles desplegadas al territori, no es modifiquen, és del tot inviable impulsar cap canvi.

En aquest tema es defineixen les **habilitats** que han de desenvolupar les patrulles o equips territorials. Per aconseguir la **corresponsabilitat** en la seguretat cal que desenvolupin **habilitats relacionals** i per incorporar la metodologia de la resolució de problemes, **habilitats tècniques**.

La corresponsabilitat en la seguretat és un dels dos grans principis de la policia de proximitat i, per fer-la efectiva, cal que les patrulles desplegadas al territori emprin una gran quantitat d'energia per aconseguir la confiança, cooperació i col·laboració de la comunitat. Gràcies a la **comunicació**, en el seu sentit més ampli, aconseguiran que aquesta harmonia entre la policia i la comunitat doni com a resultat el compromís de tothom d'implicar-se en els temes de seguretat que pertoquen.

La **resolució de problemes** és el segon principi de la policia de proximitat. La planificació de l'activitat a partir d'un tractament adequat de la informació, de la definició correcta de problemes, de l'elaboració de propostes creatives i de l'establiment de mesures d'avaluació serà el procés que hauran d'incorporar per poder fer efectiva la resolució de problemes.

### Referències a l'annex

**Annex 2:** El cos té un llenguatge que no acabem de conèixer.

**Annex 3:** Habilitats de comunicació.

**Annex 4:** Aspectes per tenir en compte en la resolució de situacions de conflicte.

**Annex 5:** La persona davant del conflicte.

**Annex 6:** Comparativa dels tres estils de comportament.

**Annex 7:** Estils de conducta.

## 4. Anàlisi de supòsits per a la resolució de problemes

### Idees clau

- Els incidents no tenen més valor que el de permetre identificar els problemes de fons.
- S'ha de sistematitzar la recollida d'informació i establir canals de col·laboració amb tothom qui pugui aportar dades per a la resolució de problemes.
- Els problemes s'han de definir a partir de la recollida de dades i redefinir un cop s'hagin analitzat.
- S'ha de posar molta cura en la definició d'objectius ja que condicionen les accions que cal emprendre.
- Els projectes s'han de plasmar amb totes les dades, per fer-les servir tant de guia de les intervencions com per crear un fons documental de l'organització.
- L'avaluació ha de ser qualitativa i ha de reflectir els canvis que s'han produït en la qualitat de vida de la ciutadania.

A continuació es tractarà el tema de la resolució de problemes i el gran repte que representa en aquest sentit passar d'intervenir de manera reactiva davant els incidents a fer-ho de manera proactiva.

### 4.1. La resolució de problemes com a eina metodològica de la policia de proximitat

La ciutadania espera que la policia resolgui tots els problemes que l'afecten, siguin de les característiques que siguin, des de situacions clarament il·lícites, com poden ser els robatoris, fins a problemes de convivència, com poden ser les molèsties per soroll entre veïns.

Aquesta visió de l'activitat policial representa que la comunitat col·labora en la **definició dels problemes** que han de preocupar la policia, en lloc de seguir la tendència que sigui la policia qui defineix els problemes de la comunitat.

És del tot imprescindible que la policia **treballi conjuntament** amb tots els sectors de la comunitat amb l'objectiu d'identificar-ne les preocupacions i trobar les solucions més efectives. Aquesta és l'essència de la policia de proximitat.

No sempre hi ha acord entre la policia i els veïns a l'hora de decidir a quins problemes s'ha de donar prioritat. La policia de proximitat ha de solucionar els problemes que preocupen la comunitat i buscar la complicitat ciutadana per resoldre els problemes detectats per la mateixa policia.

La metodologia de treball emprada en la resolució de problemes se sustenta en el fet que el crim i el desordre es poden reduir en **àrees específiques** i que les persones escullen sobre la base de les oportunitats físiques i socials. La intervenció de la policia per modificar aquests factors incidirà en la reducció o eliminació de les conductes il·lícites o asocials.

L'efectivitat d'aquesta metodologia es basa en la capacitat de la policia d'implicar la comunitat per poder identificar l'origen real dels problemes.

Enfocant els problemes des de l'arrel, la policia de proximitat augmenta el temps que els patrollers estan al costat de la comunitat, ja que la utilització del 092 es redueix a les veritables urgències. Les trucades que no són urgents se solucionen amb informes o visites posteriors, trucades telefòniques, etc.

Les mesures alternatives requereixen el **suport de la comunitat** i per obtenir aquest suport és necessari que la policia comuniqui a la ciutadania quines trucades són urgents i quines respostes alternatives rebran per a les que no ho són. Per fer possible aquest filtratge de trucades caldrà que la ciutadania estigui segura que la resposta davant d'una urgència serà l'adequada i que la reducció de trucades al 092 permetrà que les patrulles disposin de més temps per estar a prop seu.

La necessitat d'anar més enllà de la resolució d'incidents i preocupar-se dels problemes implica incorporar **l'eficàcia** com a mesura de l'activitat de la policia.

La dificultat apareix quan s'ha de definir eficàcia com a paràmetre de mesura de l'activitat de la policia. Molts dels problemes que la policia aborda tenen una solució difícil i, per tant, no és possible fer sempre el paral·lelisme entre eficàcia i eliminació de problemes.

*La resolució de problemes inclou:*

- Eliminar la globalitat del problema. Una solució d'aquest tipus pot plantejar-se en problemes de desordre o de convivència.
- Reduir el nombre de vegades que apareix el problema.
- Reduir el nombre de ferits en cas d'agressions. Per exemple, la policia pot assessorar grups socials especialment febles (gent gran) sobre com actuar en situacions d'agressió o robatori.
- Millorar la manera de gestionar els problemes.
- Manipular factors ambientals que poden reduir el risc d'actes vandàlics.

La metodologia emprada en la resolució de problemes possibilita aprofitar de manera més eficient les **dades recollides**. De totes maneres, per comprendre la globalitat dels problemes, i no sols disposar de la informació que consta a la policia, aquesta hauria de cercar-ne més mitjançant **enquestes, entrevistes** amb les persones afectades pel problema i amb les **dades** que consten a **altres cossos policials**. L'objectiu és aconseguir un sistema que **aprengui d'ell mateix**, que és una de les propietats intrínseques de la intel·ligència.

Els problemes poden afectar una petita àrea de la comunitat, la comunitat sencera o moltes comunitats. La naturalesa i la diversitat dels problemes comunitaris és molt àmplia i, per tant, requereix una gran dosi d'imaginació, creativitat i constància per poder identificar i adequar la millor solució a cadascun dels problemes detectats. Les solucions poden anar des de mesures senzilles i barates fins a respostes complexes i a llarg termini que requereixen desplegaments importants, tant de personal com de recursos.

Les millors solucions són les que satisfan els membres de la comunitat, milloren la seguretat, disminueixen l'ansietat, augmenten l'ordre social, reforcen els vincles entre la comunitat i la policia i minimitzen la coacció.



## 4.2. Procés de treball per a la resolució de problemes

De la mateixa manera que per assolir la corresponsabilitat en la seguretat cal desenvolupar **habilitats relacionals**, per incorporar la resolució de problemes com a sistemàtica de la feina policial cal incorporar una **metodologia de treball** perfectament pautaada i estructurada. Aquesta metodologia permet augmentar l'eficàcia policial en tant que tracta els incidents com a **síntomes**, no com a problemes en si, i la seva resolució no és puntual a cada trucada, sinó que identifica els problemes de fons.

### 4.2.1. Observació i recollida d'informació

Tradicionalment, la base de la feina de les patrulles són els **incidents** i, en gran part, el seu prestigi professional té a veure amb la velocitat i l'eficàcia per resoldre'ls. Durant la jornada laboral, un policia acostuma a resoldre diversos incidents i aquests són, habitualment, els símptomes d'un problema. Els incidents continuaran mentre el problema originari persisteixi. De fet, hi ha incidents que són considerats tan mínims que ni tan sols se'n deixa constància.

En tractar els incidents, la policia acostuma a actuar sobre les manifestacions més evidents i superficials d'un problema més profund, no sobre el problema en si. Se solen tractar els incidents com a **successos aïllats** i independents, sense buscar entre aquests possibles connexions, ni tan sols quan els incidents tenen un mateix patró de conducta o es produeixen amb una certa freqüència i de manera repetitiva.

El primer pas de la resolució de problemes és anar més enllà del simple tractament dels incidents. Cal tractar els incidents com a **síntomes d'un problema**. Això implica: reconèixer les interrelacions entre incidents i cercar quin és el problema implícit que s'hi amaga darrere.

Prèviament a qualsevol intervenció cal **recollir la màxima informació**, tant la que es pot aconseguir per l'observació de les patrulles com la recollida per part d'altres agents de la mateixa organització, com l'aconseguida per mitjà d'entrevistes amb les persones afectades pel problema.

És del tot fonamental que les patrulles territorials tinguin **accés** a tots els incidents que es produeixen a la seva zona i, per tant, l'organització ha d'establir tants **canals** com sigui necessari per fer-ho possible. Les respostes reactives als incidents s'han de canviar per respostes **proactives** al problema de fons.

La informació deixa de ser un valor en si mateix i passa a ser una eina de treball. Una organització eficient, en termes de policia de proximitat, no és la que té més informació i més ben emmagatzemada, sinó la que la posa **a l'abast de tothom** per ser tractada adequadament.

El cap i els comandaments intermedis tenen la responsabilitat de garantir l'accés a tota la informació de l'organització i de crear els circuits necessaris per obtenir informació d'altres serveis i organitzacions.

### 4.2.2. Anàlisi de la informació

En el procés per a la resolució de problemes, la metodologia utilitzada en l'anàlisi de la informació és clau, ja que en funció de com es gestionen les dades es pot definir correctament el problema que cal resoldre.

En el punt anterior s'ha establert la necessitat d'agrupar incidents per identificar el problema de fons. En aquesta agrupació d'incidents s'hi ha de posar molta cura, ja que definicions de problemes excessivament amplis o generalistes no permeten visualitzar problemes substancialment diferents que requereixen tractament diferent.

La policia, de manera natural, té la tendència de definir problemes a partir de les denominacions establertes per llei. Emprar aquestes categoritzacions pot **emascarar diferències** importants i, per tant, **impedir trobar la resposta** més adequada a cada tipus de conducta. Per exemple: la utilització del terme «agressió sexual» no permet diferenciar entre les agressions al carrer a una desconeguda i les produïdes dins d'una família.

A més a més, la utilització d'aquestes denominacions també té l'inconvenient de mantenir la idea que a la policia sols li interessin els casos penals i de considerar que les conductes sota aquesta perspectiva no faciliten trobar les respostes més idònies.

La resolució de problemes posa èmfasi en la importància de **descompondre, classificar i analitzar** totes les dades que s'han agrupat per identificar un problema determinat. De fet, problemes sota la mateixa denominació poden necessitar respostes substancialment diferents.

El procés seria el següent: **agrupar** incidents similars per detectar el problema de fons; a partir d'aquesta primera definició del problema, **classificar i analitzar** totes les dades i, en funció del resultat d'aquest exercici, **redefinir**, si cal, el problema que cal resoldre.

És útil fer-se infinitat de preguntes per reformular el problema. Preguntes com ara: va contra les normes morals i de convivència? A qui molesta? Quins riscos comporta? A quins altres problemes està associat? Quins interessos hi ha en joc? Tothom ha tingut l'oportunitat de manifestar-los? Estan clarament identificades les víctimes? I els agressors? Hi ha implicat algun col·lectiu especialment desprotegit? Pot afectar la salut pública? Què s'ha fet en altres situacions similars? Quins resultats se n'han obtingut? Quins aspectes són equiparables i quins substancialment diferents? Etc.

Les respostes a aquestes preguntes, més totes les altres que puguin sorgir, ajudaran a definir de manera més precisa el problema per poder identificar millor les accions que cal prendre. La definició adequada d'un problema en pot representar la meitat de la solució. Massa vegades s'està més preocupat de trobar la solució d'un problema que de fer-ne la definició exacta.

«El plantejament d'un problema és, freqüentment, més essencial que la seva solució.» (Einstein).

També és important en la definició de problemes disposar de l'**opinió** del màxim nombre de persones: víctimes, agressors, persones de la comunitat en general, professionals d'altres serveis i, òbviament, també dels policies. A vegades, és molt útil consultar policies que no estan directament implicats en el succés. La proximitat i la implicació en un problema dificulta l'objectivitat.

Una altra font d'informació possible són **altres cossos de seguretat** que hagin resolt o patit problemes similars. La gran dificultat d'aquestes col·laboracions és la manca en la cultura policíaca de deixar constància escrita dels problemes en què s'ha intervingut. Fins i tot en organitzacions molt complexes hi ha departaments que no tenen informació del que fan altres unitats.

Un dels valors afegits de la policia de proximitat és **sistematitzar** el procés seguit en la identificació, anàlisi, definició, resolució i avaluació dels problemes en els quals s'ha intervingut. És igualment important **documentar** els que han tingut un resultat satisfactori i els que no. No hi ha pèrdua de temps més gran que repetir una errada per no tenir-ne constància.

### 4.2.3. Definició del problema

Els problemes s'han de definir en **termes operatius** i s'ha de tenir en compte des de quan existeixen o se'n té coneixement i quins incidents els van fer visibles. En aquesta fase de definició del problema també s'evidencien els aspectes que no en formen part, o senzillament que no són problema.

La manera d'encarar els problemes pot ser diversa i, segons el tipus d'anàlisi que se'n faci, el resultat serà substancialment diferent. L'experiència diu que diferents policies afronten els mateixos problemes de manera diferent. De fet, possiblement hi ha tantes maneres d'analitzar-los com policies.

Les dues maneres bàsiques de fer-ho són o bé pel tipus de problemes o bé per la zona on aquests es produeixen.

Per exemple, els robatoris en habitatges poden ser considerats un problema de tota la ciutat o específicament d'una comunitat, zona o urbanització en concret. L'elecció del nivell més idoni depèn de l'anàlisi inicial que es faci del problema. No és necessari definir tots els problemes en funció de les conductes il·lícites; pot ser més útil fer-ho en funció de zones de risc i encarar-ho de manera global.

Quant als problemes que afecten tota la comunitat, és més eficaç definir-los a partir de la **conducta** que es vol modificar (robatoris de vehicles) i caldrà la implicació i la col·laboració de tota l'organització. Els incidents localitzats en una zona es tractaran com un problema inscrit en un territori i possiblement amb l'equip de la zona n'hi haurà prou per fer-hi front.

En els equips de treball de la policia de proximitat una activitat que cal incorporar són les sessions de pluja d'idees, orientades a cercar solucions creatives i a unificar sistemes de treball.

Aquesta dinàmica de treball també comporta **reduir** el nombre de respostes rutinàries, moltes vegades emprades per manca d'hàbit de plantejar-se un altre tipus d'intervenció.

Hi ha una sèrie de premisses que cal tenir en compte en aquestes sessions de treball creatiu:

*En una primera fase:*

- Recollir totes les aportacions, sense fer-ne cap valoració.
- Posar-se en el lloc de totes les parts implicades i fer propostes des de cadascuna d'elles.
- Afavorir el màxim nombre d'aportacions.

*En una segona fase:*

- Desenvolupar les idees originals.
- Fer combinacions entre les possibles propostes.
- Eliminar les solucions més simples i les no aplicables.
- Valorar les conseqüències de les propostes seleccionades com a viables i preveure possibles dificultats.
- Seleccionar la solució que es preveu més idònia.

Una definició acurada del problema permet establir els objectius de manera més precisa.

#### 4.2.4. Definició d'objectius

La definició d'objectius no és una pràctica nova en el món policial. La direcció per objectius està **força desenvolupada** dins de les organitzacions policiaques.

Des de dins de la mateixa organització es defineixen quins són els **objectius** que cal assolir, sense tenir en compte si els problemes als quals es dona resposta amb aquests objectius concorden amb les necessitats i els problemes de la comunitat a la qual serveix.

Per tant, dins el context de la policia de proximitat els objectius per assolir són els que **donin resposta** als problemes consensuats entre la comunitat i la policia.

Els objectius descriuen allò que es vol aconseguir i es defineixen com a accions per tal de poder-ne avaluar la consecució.

*La definició d'objectius implica el plantejament de certes preguntes:*

- Què es vol aconseguir?
- En quin moment es considerarà el problema resolt?
- Quant temps serà necessari per aconseguir-ho?
- Quines accions cal dur a terme per aconseguir-ho?
- Quins recursos són necessaris?

Dins d'aquest context cal tenir molta cura en la **definició d'objectius**, ja que el verb emprat serà un condicionant en les accions que se'n desprenen i la seva avaluació posterior.

Per exemple, les accions que es desprenen de definir l'objectiu en termes com ara augmentar la seguretat d'un barri seran diferents que les que comportarà definir-lo com a identificació de les accions il·lícites del mateix territori. En el primer hi ha el compromís implícit d'emprendre accions per millorar la qualitat de vida del barri, mentre que en el segon sols es recull la necessitat de tenir informació sobre les activitats il·legals que s'hi produeixen. De fet, el segon objectiu podria ser perfectament un objectiu específic de l'altre més global.

*En la definició d'objectius cal tenir en compte que:*

- Han d'indicar una acció. Per això es defineixen amb un verb en infinitiu.
- Han d'acotar el que es vol aconseguir.
- Han de ser mesurables, ja que després s'hauran de poder avaluar.
- Han de ser viables.
- Han de representar un repte.
- Han de ser ètics.

Els objectius són el punt de partida de tot un seguit d'accions i activitats adreçades a donar resposta al problema detectat.

#### 4.2.5. Elaboració de propostes

Una vegada definits els objectius per assolir, cal fer tot un seguit de propostes per aconseguir-los.

En aquesta fase del procés de la resolució de problemes és imprescindible **analitzar** de manera molt acurada què s'aconseguirà amb cadascuna de les propostes i quines conseqüències en tindrà l'aplicació. Com més propostes sorgeixin, més fàcil serà trobar la idònia.

De la mateixa manera que per definir el problema es va emprar la tècnica de la pluja d'idees, per elaborar propostes es pot tornar a utilitzar la mateixa metodologia.

En aquestes sessions seria interessant no sols posar-se en el lloc de totes les parts implicades, sinó fer-les **partícips** d'aquestes sessions, tant per tenir la visió «ciutadana» d'una intervenció (i de les seves conseqüències) com per obtenir-ne el vistiplau. És a dir, la policia pot decidir que per eliminar els robatoris en una zona residencial cal emprendre durant un temps identificacions indiscriminades a tothom. Si aquesta proposta no la validen els residents de la zona, pot comportar un distanciament de la comunitat respecte de la policia.

#### 4.2.6. Intervenció

Definir la intervenció seria equiparable a l'elaboració d'un **pla de treball**.

*El pla de treball ha d'incloure:*

- Els incidents detectats inicialment.
- El problema tal com es va definir.
- L'objectiu que es vol assolir.
- El nivell d'intervenció: territorial o causal.
- Les activitats o accions que es volen dur a terme.
- Tota la informació que pot ser rellevant tenir a mà o la manera de localitzar-la.
- Els recursos de què es disposa.
- El temps que ha de durar la intervenció.
- Els indicadors d'avaluació que s'utilitzaran.
- Quines persones hi intervindran.
- Quins serveis hi estan implicats.
- Resultats aconseguits.

*En el cas dels serveis no policials:*

- Què ha de fer cadascun d'ells.
- Temporalització de les reunions de col·laboració.
- Responsabilitat de cadascú.
- En qui recau el lideratge del pla, en la seva globalitat o de cada fase.

Definir els plans de treball de manera tan acotada forma part de la sistemàtica de la policia de proximitat **d'enregistrar** les activitats que es duen a terme.

Un cop finalitzat cada pla s'hi ha d'incloure el resultat obtingut, quines desviacions ha tingut respecte al pla inicial, quins nous problemes han sorgit o quins efectes col·laterals s'han produït.

Quan una organització comença la metodologia de treball de la policia de proximitat hi ha una gran **manca d'enregistrament** d'activitats, però a mesura que aquesta metodologia forma part

de la cultura de l'organització, aquesta es dota d'un material d'un gran valor operatiu i de col·laboració amb altres cossos de seguretat.

#### 4.2.7. Avaluació

La darrera fase del procés de la resolució de problemes és l'avaluació.

De fet, el significat del terme avaluació té el doble vessant: **mesurar** com està una situació abans d'intervenir-hi i **identificar** què s'ha fet per aconseguir-ho. És a dir, la manera realment eficaç de poder mesurar l'impacte d'una intervenció és tenir molt ben definit d'on es parteix per poder identificar perfectament la diferència que s'ha produït des que es va detectar el problema fins que s'ha finalitzat el projecte.

En cas que per conèixer quin és l'impacte d'una intervenció s'utilitzin enquestes de satisfacció ciutadana, s'han de fer enquestes abans i després d'haver actuat; si no, serà del tot impossible saber quina modificació s'ha produït amb relació a la situació ni quina part d'aquesta modificació és resultat de la intervenció de la policia. De fet, aquesta dificultat és permanent, ja que la modificació d'una situació sempre és resultat de moltes més variables que les recollides formalment.

L'enquesta inicial en si mateixa ja produeix canvis en la percepció que té la comunitat amb relació a l'eficàcia de la policia. El fet de preguntar sobre determinats aspectes modifica la percepció que es té sobre aquell tema i l'observació que se'n farà.

Ara bé, més enllà de poder mesurar l'eficàcia de l'activitat de la policia, el que s'ha de perseguir és **modificar i millorar la qualitat de vida** de la ciutadania, i aquesta millora és més fàcil de mesurar.

L'avaluació s'ha de documentar tant si el resultat és l'esperat com si no.

*Quan l'avaluació dels resultats és negativa cal revisar si:*

- El problema estava ben definit.
- L'objectiu estava ben especificat.
- La solució adaptada era l'adequada.
- El temps ha estat suficient per poder avaluar el resultat.
- Els mitjans han estat els suficients i eren els més adequats.
- Van sorgir problemes col·laterals que van impedir la resolució del problema.
- El projecte ha seguit el pla predefinit.
- Tothom ha respost a la seva part del projecte.
- La coordinació ha estat la correcta.

### 4.3. Avaluació de resultats de la policia de proximitat

La policia de proximitat basa el seu èxit en la **reducció o eliminació** dels problemes que més preocupen la comunitat i si això s'ha aconseguit amb la col·laboració ciutadana.

Per tant, la primera avaluació que s'haurà de fer és quin és el **nivell d'implicació de la comunitat** en la identificació de problemes i quin n'ha estat el paper en la determinació de mesures de millora.

Aquesta avaluació es pot fer a partir de la identificació de les activitats que s'han fet juntament amb la comunitat i quantes propostes han estat validades conjuntament.

El segon repte és la **millora de la seguretat i la convivència** de la ciutadania. Aquesta avaluació es pot fer a partir de la identificació de projectes comunitaris que han aconseguit el seu resultat.

De fet, el gran canvi de mesura de la policia comunitària amb la tradicional és passar de paràmetres **quantitatius a qualitatius**.

La dificultat d'aquest canvi pot esdevenir de la necessitat d'explicar a tothom què fa la policia. Els resultats numèrics semblen més comprensibles que els resultats qualitatius. Aquesta dificultat es pot resoldre amb la participació de totes les persones implicades en els processos que cal seguir per aconseguir-ho.

## Resum del tema

El gran repte que representa la resolució de problemes és passar d'intervenir de manera reactiva davant de qualsevol incident a fer-ho de manera proactiva als problemes de fons.

Aquesta inversió representa deixar de sortir al carrer sense cap altra finalitat que ser visible i passar a establir estratègies específiques i a mesura sobre cadascun dels problemes que s'han de resoldre.

La resolució de problemes es basa fonamentalment a fer **participar** la comunitat en la identificació del que més li preocupa i a elaborar propostes conjuntes. La metodologia d'aquest procés es basa a fer un tractament adequat de la informació, una definició acurada del problema i dels objectius que es volen assolir i establir un pla de treball i de mesures d'avaluació.

Malgrat la necessitat d'explicar a la comunitat què fa la policia, els paràmetres per avaluar-ne l'eficiència no es basen en dades numèriques i estadístiques, sinó en les mesures que s'han implementat per millorar la vida de la comunitat.



## Síntesi del material

La policia de proximitat es basa en la incorporació de dues estratègies clau: la corresponsabilitat en la seguretat i l'orientació en la resolució de problemes.

Perquè el personal que fa el desplegament territorial aconsegueixi la implicació de la ciutadania per implementar la corresponsabilitat, cal que tingui desenvolupades les habilitats socials.

Per poder orientar l'activitat professional vers la resolució de problemes cal que incorporin una sistemàtica de treball que permeti anar des de l'incident fins a la resolució, o disminució, del problema latent.

Aquest canvi d'estratègies de la policia local no es pot donar sense la complicitat de tot l'ajuntament i en col·laboració amb totes les altres forces de seguretat que intervenen al territori.

# Glossari

**Corresponsabilitat:** Responsabilitat compartida entre qui dóna i qui rep el servei a l'hora de definir les prioritats de la seva prestació (1.4).

**Eficàcia:** Aconseguir l'objectiu previst (1.3).

**Eficiència:** Aconseguir l'objectiu previst amb el mínim de recursos possibles (1.1).

**Escolta activa:** Capacitat de transmetre que s'està escoltant amb tots els sentits (3.4.1).

**Estratègies policíiques:** Metodologia sobre com prestar el servei (1.1).

**Implementar:** Portar a terme algun projecte o idea (2.2).

**Incident:** Fet aïllat que posa de manifest alguna disfunció (1.1).

**Indicadors:** Mesures quantitatives de l'activitat d'una organització (1.1).

**Missió:** Raó de ser d'una organització (1.1).

**Motivació:** Energia interna orientada a la consecució d'un objectiu (1.6).

**Necessitat:** És la manca d'alguna cosa. Una necessitat es converteix en demanda amb la seva verbalització (1.3).

**Orientació a la resolució de problemes:** Estratègia policíica que es basa en l'anàlisi global dels problemes per cercar-ne la solució definitiva (capítol 4).

**Pluridisciplinari:** Que afecta més d'una disciplina. En el cas dels ajuntaments, més d'un servei (2.3).

**Policia de proximitat:** Organització policíica amb una estructura descentralitzada en la qual es mesura l'eficàcia per l'augment de la qualitat de vida de la comunitat a la qual presta servei (1.4).

**Policia tradicional:** Organització policíica amb una estructura fortament jerarquitzada en la qual es mesura l'eficàcia pel nombre d'intervencions penalment o administrativament punibles (1.1).

**Patrullatge aleatori:** Sense cap de tipus de planificació ni objectiu per assolir (1.1).

**Patrullatge planificat:** Amb un objectiu per assolir. La planificació ha de preveure les incidències que sempre es donen en un servei d'emergències com és la policia (1.1).

**Prevenió:** Activitat orientada a anticipar-se al conflicte (1.1).

**Qualitat:** Prestar el servei orientat a buscar la satisfacció de qui l'utilitza (2.6).

**Rol:** Conjunt de conductes esperades amb relació a un lloc de treball determinat (2.2).

**Seguretat:** Sistema que garanteix l'eliminació de riscos. Perquè la seguretat sigui completa, també ha de garantir-ne la percepció (1.1).

**Sentit de pertinença:** Sentir-se vinculat a algun grup (2.3).

**Servei públic:** Organització orientada a adequar-se a les necessitats de qui l'utilitza (1.3).

**Sistema proactiu:** Que es posa en funcionament a partir dels seus propis recursos (1.1).

**Sistema reactiu:** Que es posa en funcionament a partir d'elements externs a si mateix (1.1).

**Valors:** Principis i creences d'una organització (o persona) i que han de ser la guia per definir les conductes que l'organització vol promoure (2.1).

## Referències bibliogràfiques

DAVIS, F. (1992): *La comunicación no verbal*. Madrid. Alianza Editorial.

Departament de Justícia EUA-Departament d'Assistència Jurídica (agost 1994): *La Policia comunitària. Esquema general d'actuació*. Text traduït per Isabel Murillo Font.

GOLDSTEIN, H. (1990): *Problem-oriented policing*. New York. McGraw-Hill, Inc.

GOLEMAN, D. (1996): *Inteligencia emocional*. Barcelona. Editorial Kairós.

L. KNAPP, M. (1995): *La comunicación no verbal*. Barcelona. Paidós Comunicación.

LÓPEZ, J.; GADEA, A. (1999): *Servir al ciudadano*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, SA.

MUÑOZ MACHADO, A. (1999): *La gestión de la calidad total en la administración pública*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

SCHULER, E. (1998): *Asertividad*. Madrid. Gaia Ediciones.

STRADIOTTO, D. (2001): «Modelo de participación para la prevención del delito». *Revista Ciencia policial*, núm. 59.

# Referències legislatives

## Constitució Espanyola

### Article 104

1. Les forces i cossos de seguretat, sota la dependència del Govern, tenen com a missió protegir el lliure exercici dels drets i les llibertats i garantir la seguretat ciutadana.

## **Llei orgànica 2/1986, de 13 de març, de forces i cossos de seguretat.**

### **Títol V: De les policies locals**

#### Article cinquanta-quatre

1. En els municipis que tinguin cos de policia propi es podrà constituir una Junta Local de Seguretat, que serà l'òrgan competent per establir les formes i els procediments de col·laboració entre els membres de les forces i cossos de seguretat en el seu àmbit territorial.
2. La constitució d'aquestes juntes i la seva composició es determinarà reglamentàriament. La presidència correspondrà a l'alcalde, exceptuant els casos en què hi assisteixi el governador civil de la província, situació en què la presidència serà compartida per tots dos.

Aquest manual recull principis definits per D. Montjarde

*Ce que fait la police*

Sociòleg francès

Agraïment especial a les aportacions de

**Josep Royuela Domingo**

**Javier Wilhelm**

**Sebastià Ribes Garolera**

---

# **Annexos i material d'autoevaluació**

**Aquest document conté:**

- Els documents annexos que amplien la informació del manual, la referència dels quals es troba al final de cada tema del manual de consulta.
- Un qüestionari d'autoavaluació final que vol servir com a eina per saber quin ha estat el grau d'aprenentatge.
- Pautes per a la correcció de l'autoavaluació.

## Sumari

<b>Annex 1:</b> Decàleg de característiques de l'equip ideal .....	95
<b>Annex 2:</b> El cos té un llenguatge que no acabem de conèixer .....	97
<b>Annex 3:</b> Habilitats de comunicació .....	99
<b>Annex 4:</b> Aspectes per tenir en compte en la resolució de situacions de conflicte .....	101
<b>Annex 5:</b> La persona davant el conflicte .....	103
<b>Annex 6:</b> Comparativa dels tres estils de comportament .....	105
<b>Annex 7:</b> Estils de conducta .....	107
<b>Material per a l'autoavaluació</b> .....	111



# Annex 1

## Decàleg de característiques de l'equip ideal

1. Les persones són generoses. Admeten donar més del que reben com una característica intrínseca al treball en equip.
2. Les persones es respecten perquè es consideren entre elles bones professionals; les seves habilitats es complementen perfectament.
3. Les opinions agosarades s'escolten amb respecte, encara que no siguin viables, i s'intenta aprofitar els suggeriments de tothom. Hi ha voluntat de decidir per consens, però tampoc no s'evita assumir responsabilitats quan és necessari.
4. El responsable de l'equip està atent a la participació equilibrada de tothom i ell mateix evita convertir-se en el centre insubstituïble de l'equip, en delegar i potenciar responsabilitats, però sempre és el primer de complir les seves obligacions.
5. Es dóna suport a la discrepància, però s'exigeix solidaritat en el consens. Les diferències d'opinió no eviten que es mantingui la unitat de l'equip.
6. Tothom té el seu paper en l'equip i s'afavoreix que cadascú construeixi i mantingui el seu prestigi.
7. L'equip inverteix temps i energia a construir-se un prestigi davant la resta de l'organització o de la ciutadania.
8. Hi ha una comunicació fluida, espontània i natural entre els membres de l'equip. Els sentiments s'expressen amb respecte vers la intimitat i la imatge dels altres. Hi ha pocs formalismes.
9. Les diferències d'estil, de maneres de comunicar, d'habilitats i criteris no s'interpreten com una amenaça a la unitat de l'equip, sinó com una forma d'enriquir-lo.
10. De manera periòdica es reflexiona sobre com millorar els procediments i els resultats de l'equip i, si cal, s'avalua també la seva dinàmica de grup.

Borrell, F. (1996): *Cómo trabajar en equipo*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, SA.

## Annex 2

### El cos té un llenguatge que no acabem de conèixer

Ens desenvolupem nou mesos dins d'una plàcida bombolla de líquid amniòtic. Però en néixer, la bombolla es trenca, cauen les aigües a terra i comencem a experimentar l'apassionant aventura del tacte. La primera salutació del món és sempre la mà d'algú que ens ajuda a arribar. Després, a mesura que anem coneixent nous mons, anem descobrint també el valor i el temor de les mans.

Ens toquem poc o, en cas contrari, ens sentim agredits quan ens toquen? La primitiva bombolla amniòtica no ha desaparegut del tot i cadascú la porta a la seva manera. Hi ha qui té la bombolla molt estreta i s'acosta a nosaltres sempre un pam més del que és confortable. D'altres, en canvi, mantenen distàncies oceàniques, com si ens estiguessin advertint d'una inconfessable halitosi. La confusió augmenta en aquests temps de tractaments imprecisos i experimentals. El «tu» o el «vostè» han d'anar acompanyats d'una gestualitat més intensa o, simplement, més civil?

El petó, per exemple, s'ha incorporat en el llenguatge de la cortesia i ens ha deixat perplexos. El petó femení, petó de repetició, petó sec, quasi un fregament de galtes tangents, continua mantenint la vigència. Però, què cal fer amb el petó fraternal que el noi donava a la germana del seu amic? Amb la incorporació de la dona al món laboral, el petó social s'ha convertit en una manobra ambigua i relliscosa. Farem un petó a la secretària amb un púdric petó a la galta quan ens presenta algú? Si és així, per què ens incomodem tant en el moment de fer un petó a la nostra directora general?

Deixant de banda el petó per no haver sabut adaptar-se al ritme dels temps, anem a la mà. Antigament, el costum occidental de saludar amb una encaixada de mans es justificava amb la necessitat comuna de comprovar que ningú no portava una daga amagada. Avui dia l'encaixada de mans ja no serveix ni per segellar la serietat d'un tracte comercial. Però la mà és una eina meravellosa per al plaer i per al dolor, per a l'insult i per a la salutació.

No totes les encaixades de mà són iguals. La bona mà sempre crida a la mirada. Una mà breument retinguda és una invitació a la dansa o un reclam d'atenció perquè l'altra mà no passi de llarg.

De vegades les mans no s'encaixen les unes amb les altres, sinó que es recolzen com aus marines a les espatlles o a les cintures, just el temps de deixar una petita empremta sobre la pell de l'altre. Altres vegades les mans consolen a qui plora i fan pessigolles a la pell de l'aspre.

El dors no té la mateixa càrrega d'eina que la palma: el dors és mocador i de vegades, ràbia. Obert ofereix pau, tancat en un puny crida a la guerra.

Potser per aquest desconeixement que tenim de les nostres ganes de tocar-nos i del nostre rebuig al tocament no volgut s'ha inventat la dansa. Hi ha balls, com la sevillana, en què ningú no es toca i, per contra, els protagonistes se senten immensament posseïts l'un per l'altre. Per contra, al tango, les mans s'alcen, vencen, recullen i es desplomen sense la necessitat que els ballarins sentin en l'interior dels seus cossos.

És en el ball on les bombolles es trenquen i es forma una nova bombolla compartida. La música ens separa del cos i ens converteix en peces d'una suposada harmonia universal. Quan la música para, els ballarins es miren com si estiguessin despallats i decideixen si val la pena seguir tocant-se sense música o si sols han estat mers objectes en l'infinit equilibri universal dels planetes.

Joan Barril  
*El Periódico*

## Annex 3

### Habilitats de comunicació

#### Obstacles en la comunicació

- Objectius contradictoris
- Lloc o moment inapropiat
- Estats emocionals que pertorben l'atenció, la comprensió i el record dels missatges
- Acusacions, amenaces o exigències
- Preguntes amb recriminació
- Frases en què es diu el que l'altre hauria de fer
- Inconsistència o incoherència dels missatges
- Talls de conversa
- Actuació a partir d'etiquetatges
- Generalitzacions com ara «sempre» o «mai»
- Consells no sol·licitats
- Mots molt precisos
- Judicis dels missatges o les conductes de l'altre
- Ignorància de missatges
- Interpretacions i diagnòstics de personalitat
- Disputes sobre diferents versions d'un fet
- Justificació d'accions pròpies o d'errades
- Llenguatge excessivament tècnic
- Manca d'atenció, no escoltar

#### Facilitadors de la comunicació

- Escollir el lloc i el moment adequat
- Gestionar adequadament les emocions
- Escoltar activament
- Empatitzar
- Adequar el tipus de pregunta a cada situació
- Demanar l'opinió
- Parlar en primera persona per expressar sentiments i desitjos
- Emetre missatges coherents
- Acceptar les crítiques quan són certes
- Donar informació positiva
- Saber reconèixer els encerts dels altres
- Emprar el mateix codi
- Donar tota la informació necessària
- Adequar el missatge a les característiques dels altres
- Expressar sentiments

## Annex 4

### Aspectes per tenir en compte en la resolució de situacions de conflicte

- Tenir, explicar i aplicar **criteris estàndards** per a tothom.
- Saber comunicar. Aquest aspecte recull tant la capacitat de **saber expressar-se** com la de desenvolupar la capacitat d'**escoltar**.
- **Buscar quins són els interessos reals de l'altre** i no quedar-se amb les posicions. S'ha de saber per què ho vol i no quedar-se només amb el que diu.
- Transmetre **confiança i seguretat**.
- **Donar alternatives**. És imprescindible ser creatiu, flexible, imaginatiu.
- **Reduir el nivell de frustració**. En tant que som capaços de donar alternatives i, per tant, podem trobar alguna sortida a la seva necessitat, estem reduint el nivell de frustració.
- **No crear falses expectatives**. A vegades, per reduir el nivell de frustració de l'altre i, per què no dir-ho, ajornar el conflicte o derivar-lo a una altra persona o servei, generem esperances que sabem que no seran possibles.
- Evidenciar i **exposar els conflictes**; mai no s'han de tapar, dissimular i molt menys negar.
- **Fomentar la cooperació** i trobar objectius comuns.
- Ser capaç de **no generar-los**.
- **L'humor** és un sentit poc utilitzat però molt pràctic per eliminar tensions i poder esbrinar realment quin és el motiu del conflicte.

Sara Blasco i Ariño

## Annex 5

### La persona davant el conflicte

Orientació negativa al conflicte	Orientació positiva al conflicte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conflicte és destructiu: cal evitar-lo a qualsevol preu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conflicte és natural: aporta oportunitats per transformar la situació.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es confon la persona amb el problema: la relació se'n ressent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desacord sobre temes concrets no perjudica la relació.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apareix la comunicació indirecta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malgrat les dificultats, parlem-ne.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'eludeixen els problemes enquistats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es «ventilen» els assumptes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les opinions pròpies es consideren universalment vàlides.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'admet el qüestionament.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es fluctua entre posicions de poder i de victimisme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'accepten compromisos per transformar la situació.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima relacional és reactiu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima relacional és interactiu.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'exerceix un lideratge homogeneïtzador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El lideratge resta obert a la discrepància.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El debat s'orienta a la recerca immediata de solucions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'enceta un procés previ d'exploració del conflicte abans de buscar-hi solucions.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es defuig la incertesa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La incertesa es considera part integrant de tot procés de presa de decisions.</li> </ul>

Adaptat de Ron Kraybill (Kraybill, 1995)

## Annex 6

### Comparativa dels tres estils de comportament

	<b>Passiu</b>	<b>Agressiu</b>	<b>Assertiu</b>
<b>Missatge</b>	Vostè té raó. No importa el que jo pensi. No importa com em senti jo.	Jo tinc raó. Si vostè no pensa com jo, està equivocad. Els seus sentiments no compten.	Així és com jo veig la situació. Això és el que penso i aquests són els meus sentiments.
<b>Objectiu</b>	Evitar qualsevol conflicte.	Aconseguir el que es vol: guanyar.	Crear comunicació i respecte mutu.
<b>Inflexions de la veu</b>	Veü dèbil i dubitativa.	Veü forta i presumptuosa, emesa a borbolls, sovint amb inflexions sarcàstiques.	To ferm, càlid, ben modulad, cadena uniforme.
<b>Mirada</b>	Mirada apartada o baixa.	Mirada freda i penetrant.	Mirada directa, oberta i sincera.
<b>Postura corporal</b>	Tancament corporal de cap i cos, moviments nerviosos de les mans i excessius moviments de cap.	Postura estirada, tirada cap endavant, mans a la cintura, assenyalant amb el dit, mans tancades, cops de puny.	Postura relaxada i ben equilibrada, mans soltes i a cada costat del cos, gestos relaxats.
<b>Resultats</b>	Molt poc respecte per si mateix. Llàstima i rancúnia vers els altres. Necessitats insatisfetes. Sovint se sent dolgut i inquiet, en espera que els altres encertin el que desitja o vol dir. No progressa en els temes reals.	Dubta respecte de si mateix. Ha de portar les regnes en tot moment, costi el que costi. Relacions interpersonals deteriorades, crea hostilitat en els altres. Pot guanyar a curt termini a costa dels altres.	Sosté i amplia el respecte de si mateix. Aconsegueix les fites que desitja. Se centra en temes reals. Augmenta la confiança en si mateix. Estableix relacions interpersonals adequades.

# Annex 7

## Estils de conducta

- *Comportament de submissió, resignació*



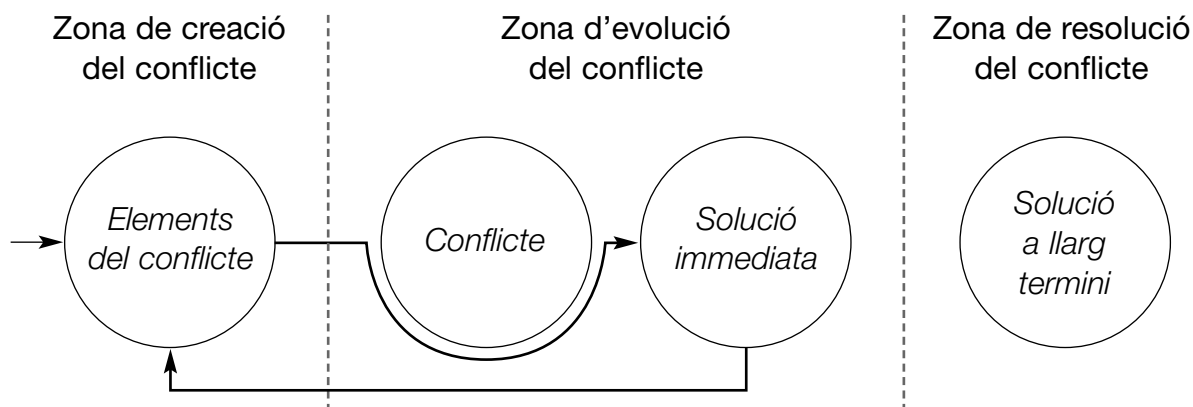
La paraula que més conflictes origina és el *no*, i per això es diu que l'assertivitat és la capacitat de dir *no* sense ofendre els altres.

De manera esquemàtica, es plantegen tres fases en la dinàmica del conflicte: els elements que el provoquen, l'evolució i la resolució.

Les conductes submises són aquelles que, eludint el conflicte, tenen sols en compte els interessos de l'altre, sense tenir en compte els propis. Dins d'aquesta resposta, en una situació de conflicte s'hi poden donar dues conductes: les que es resignen i les que l'eviten.

La conducta de resignació és aquella en què sempre es fa el que l'altre vol. No hi ha visibilitat del conflicte, ja que una part accepta el que l'altre vol. De totes maneres, el conflicte s'ha produït i habitualment es percep com a conflicte intern per qui no ha estat capaç de defensar els seus interessos.

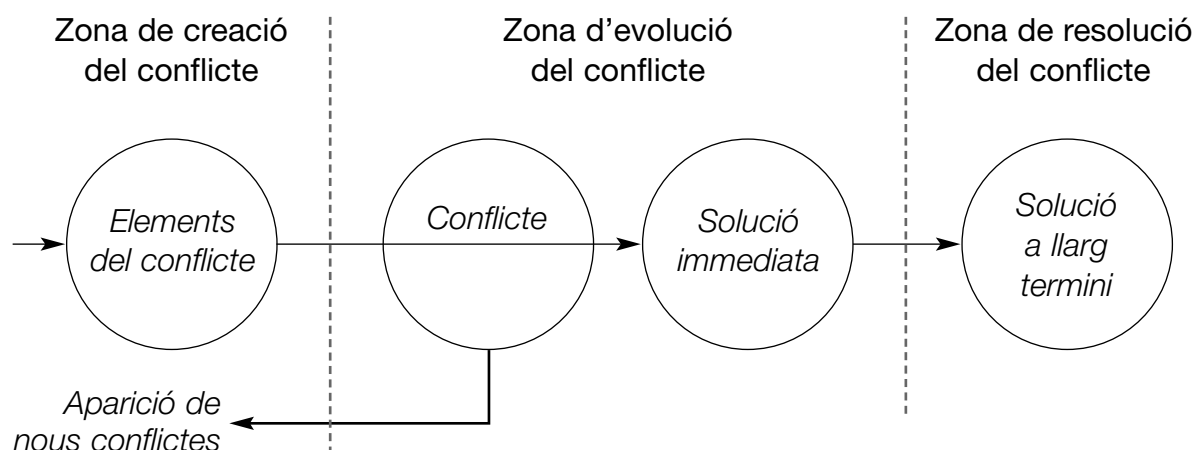
- *Evitació*





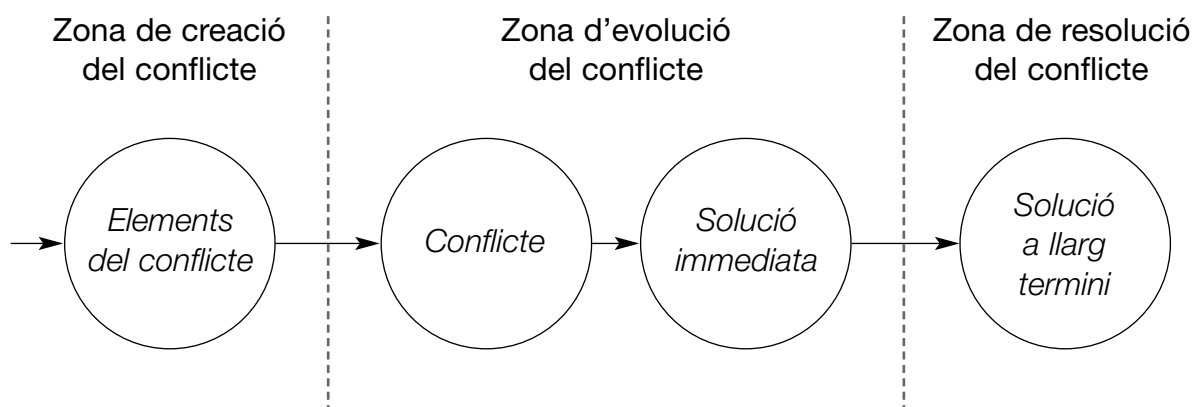
La conducta d'evitació, que és una altra forma de conducta submisa, és la que eludeix el conflicte i busca una solució al problema puntual, però no afronta el conflicte de fons. De fet, és una conducta generadora de conflictes per omissió, ja que si no s'ha afrontat el conflicte en el moment que es produeix, aquest o un derivat seu acaba sortint més tard. Són conductes manipuladores, ja que el que busquen és que la solució surti de l'altre. Per identificar conductes d'aquest tipus cal analitzar les preguntes que formulen. Són preguntes que reboten la responsabilitat a l'altre.

- **Comportament agressiu**



La conducta agressiva és la que busca una solució sense haver afrontat el conflicte. Molts cops converteix els problemes tècnics o operatius en conflictes relacionals. Quan això passa, el que provoca és l'aparició de nous conflictes. Són conductes basades tant a voler imposar el criteri propi com a jutjar la conducta dels altres. Són relacions en què sols es tenen en compte els drets propis sense tenir en compte els dels altres.

- *Comportament assertiu*



La conducta assertiva és la que afronta els problemes quan sorgeixen i busca una solució immediata per al problema puntual que l'ha generat i una solució a llarg termini per al conflicte latent. Per definició, les conductes assertives no són generadores de conflictes, però tampoc no els tapen quan n'hi ha. Són conductes basades en la utilització del 'jo': el que jo crec, penso, necessito, etc., sense entrar a fer valoracions ni judicis de les conductes alienes. Una conducta assertiva sols parla des del tu quan són conductes visibles, objectives i avaluables.

# Material per a l'autoavaluació

## Qüestionari d'autoavaluació final

*Per saber en quin grau s'han assimilat els conceptes treballats en el manual, es recomana respondre i raonar les afirmacions següents. Abans de contestar aquest qüestionari, cal tenir en compte que només hi ha una resposta correcta.*

1. Què és la policia comunitària?
  - a) Una moda política.
  - b) Un canvi d'estratègies policíiques.
  - c) Una manera de millorar la imatge de la policia.
  - d) Una manera de patrullar.
2. Què significa patrullatge aleatori?
  - a) Anar per on es vol.
  - b) Anar on ens envia la central.
  - c) Anar on ens envien els comandaments.
  - d) No tenir planificació prèvia.
3. Què és un servei reactiu?
  - a) Que dóna resposta quan se li demana.
  - b) Que està sempre a disposició de qui ho demani.
  - c) Que està a tot arreu.
  - d) Que fa tots els serveis i els prioritza en funció de les urgències.
4. Què entenem per prevenció?
  - a) La presència permanent al carrer.
  - b) Planificar abans d'actuar.
  - c) Conèixer tot el que passa.
  - d) Actuar abans del conflicte.
5. Quins són els temes d'interès reals per a la policia?
  - a) Reduir la delinqüència.
  - b) Atrapar els delinqüents.
  - c) Els mateixos que els de la comunitat.
  - d) Satisfer els polítics.
6. Com es mesura l'eficàcia policíica?
  - a) Nombre de denúncies posades.
  - b) Nombre de denúncies recollides.
  - c) Nombre de problemes resolts.
  - d) Nombre d'intervencions efectuades.
7. Què significa la corresponsabilitat en la policia comunitària?
  - a) Assumir la seguretat com a responsabilitat de tothom.
  - b) Preocupar-se cadascú per la seguretat en el seu àmbit professional.
  - c) Deixar que la ciutadania faci de policia.
  - d) Incloure els polítics en les decisions operatives.

8. Quina part de la missió de la policia es modifica amb la policia comunitària?
  - a) Inclou el respecte envers tothom.
  - b) Cap.
  - c) Inclou aspectes organitzatius.
  - d) Inclou altres institucions.
9. Per què cal un desplegament territorial?
  - a) Per tenir més coneixement de l'entorn.
  - b) Per poder modificar la imatge de la policia.
  - c) Per donar suport a determinades entitats.
  - d) Per arribar abans als llocs.
10. És possible incorporar la policia comunitària sense el suport municipal?
  - a) No, cal el suport de tot l'ajuntament.
  - b) Sí, és un sistema de treball policial.
  - c) No, cal el vistiplau polític.
  - d) Sí, la policia té els recursos i l'organització necessària.
11. Quin sentit tenen les enquestes de satisfacció ciutadana?
  - a) Tenir eines de gestió.
  - b) Conèixer l'opinió de la ciutadania per poder adequar els serveis a les seves necessitats.
  - c) És una moda sense cap incidència en els mateixos serveis municipals.
  - d) Millorar la imatge de l'ajuntament.
12. Quins canvis han de donar-se en les organitzacions policíiques actuals?
  - a) Augmentar la descentralització i l'autonomia dels agents.
  - b) Dotar-les de més recursos.
  - c) Reforçar determinats serveis i horaris.
  - d) Augmentar el control de la feina dels agents.
13. Què és la seguretat?
  - a) Un estat.
  - b) Una percepció.
  - c) Les dues anteriors.
  - d) Més presència de policies al carrer.
14. Amb la policia comunitària disminueixen les trucades d'emergències?
  - a) No, al contrari, augmenten, ja que hi ha menys personal de patrulla.
  - b) Sí, ja que sols s'actua a les zones sense desplegament territorial.
  - c) No, la policia comunitària va per una banda i la resta dels serveis, per l'altra.
  - d) Sí, ja que s'actua abans dels conflictes.
15. Quines són les característiques personals més adequades per poder prestar servei dins de l'equip comunitari?
  - a) Bona presència i simpatia.
  - b) Habilitats socials i valors de compromís i responsabilitat.
  - c) Gran coneixement de la legislació.
  - d) Molta disciplina.

16. Creus que la policia comunitària representa un canvi qualitatiu en el servei de la policia?
- No, la tasca de la policia no ha d'estar subjecta a canvis estratègics.
  - Sí, ja que es podran fer més serveis i arribar a més gent.
  - No, ja que les organitzacions policíiques no poden assumir els canvis que representa.
  - Sí, ja que està íntimament lligada a valors personals de responsabilitat, autonomia i descentralització.

### **Pautes per a la correcció de l'autoavaluació**

*Les respostes correctes s'indiquen en negreta. Al costat de cada resposta hi ha una breu explicació i la indicació de l'apartat concret en què es pot trobar informació addicional sobre la qüestió.*

- Què és la policia comunitària?
  - Una moda política. (Als polítics els pot interessar, ja que és una manera d'augmentar l'apropament de la ciutadania a l'ajuntament, però no n'és la finalitat.)
  - Un canvi d'estratègies policíiques. (La policia comunitària defineix un seguit d'estratègies policials per augmentar la seva eficàcia - 1.1.)**
  - Una manera de millorar la imatge de la policia. (El resultat millora la imatge de la policia, però és com a conseqüència, no n'és la finalitat.)
  - Una manera de patricular. (Només és una estratègia de la policia de proximitat.)
- Què significa patrullatge aleatori?
  - Anar per on es vol. (És cert, però no recull el concepte d'aleatori en si.)
  - Anar on ens envia la central. (És cert, però no recull el concepte d'aleatori en si.)
  - Anar on ens envien els comandaments. (És cert, però no recull el concepte d'aleatori en si.)
  - No tenir planificació prèvia. (El patrullatge aleatori és no tenir una planificació prèvia, no tenir objectius definits, no saber què es vol aconseguir amb l'activitat professional. Una de les altres estratègies de la policia de proximitat és treballar amb objectius i, per tant, és absolutament necessària una planificació de l'activitat - 1.1.)**
- Què és un servei reactiu?
  - Que dóna resposta quan se li demana. (Un sistema reactiu és el que s'activa gràcies a una força aliena a aquest. Com es pot observar, totes aquestes respostes estan encadenades. Cal incorporar noves estratègies policíiques que incloguin una planificació prèvia i un sistema de treball proactiu. Aquest sistema de treball inclou la prevenció, pregunta següent - 1.1.)**
  - Que està sempre a disposició de qui ho demani.
  - Que està a tot arreu.
  - Que fa tots els serveis i els prioritza en funció de les urgències.
- Què entenem per prevenció?
  - La presència permanent al carrer. (Pot evitar determinats actes en el moment, però no garanteix que no es produeixin en un altre lloc o moment.)
  - Planificar abans d'actuar. (Planificar és una estratègia necessària per a la prevenció.)
  - Conèixer tot el que passa. (Saber el que passa és una estratègia necessària per a la prevenció.)
  - Actuar abans del conflicte. (La prevenció s'entén com un sistema de treball, que té en compte les incidències produïdes, les trucades rebudes i les consultes a la**

**comunitat per tal de poder identificar els conflictes latents i actuar abans de la seva aparició o cronificació - 1.1.)**

5. Quins són els temes d'interès reals per a la policia?
  - a) Reduir la delinqüència. (És cert, però on la policia de proximitat posa èmfasi és a donar resposta al que realment interessa la seva comunitat.)
  - b) Atrapar els delinqüents. (És cert, però on la policia de proximitat posa èmfasi és a donar resposta al que realment interessa la seva comunitat.)
  - c) Els mateixos que els de la comunitat. (La policia deixa de ser una organització aliena a la comunitat i passa a ser coautora de la pau social i, per tant, els seus temes d'interès no poden ser altres que els de la comunitat amb què treballa - 1.1.)**
  - d) Satisfer els polítics. (Una conseqüència lògica de treballar al costat de la ciutadania és que els polítics electes se sentiran més satisfets de la policia, però mai no en serà la finalitat.)
  
6. Com es mesura l'eficàcia policíaca?
  - a) Nombre de denúncies posades. (No dóna informació de l'eficàcia de la policia –entenent com a eficàcia la capacitat d'aconseguir els objectius definits–, sinó de la seva activitat.)
  - b) Nombre de denúncies recollides. (No dóna informació de l'eficàcia de la policia –entenent com a eficàcia la capacitat d'aconseguir els objectius definits–, sinó de la seva activitat.)
  - c) Nombre de problemes resolts. (La mesura de l'eficàcia policial deixa de ser quantitativa i passa a ser qualitativa; no problemes detectats (denúncies), sinó problemes resolts, projectes realitzats, objectius aconseguits - 1.1).**
  - d) Nombre d'intervencions efectuades. (Moltes vegades les intervencions es repeteixen dia rere dia, ja que no es busquen solucions a llarg termini i, en tot cas, sols indiquen les vegades que s'ha intervingut, no la solució que s'ha plantejat.)
  
7. Què significa la corresponsabilitat en la policia comunitària?
  - a) Assumir la seguretat com a responsabilitat de tothom. (Com a pilar bàsic de la policia de proximitat, la corresponsabilitat es basa a incloure la ciutadania i els polítics en els òrgans d'anàlisi i planificació de la seguretat per identificar entre tots els temes de seguretat que afecten la comunitat. Si alguna característica identifica la policia de proximitat és la necessitat de sumar esforços entre tots els agents implicats en la seguretat de la comunitat - 1.4.)**
  - b) Preocupar-se cadascú per la seguretat en el seu àmbit professional. (És impensable considerar que cadascú ha de vetllar per la seguretat des de l'àmbit professional, ja que es tracta de sumar esforços.)
  - c) Deixar que la ciutadania faci de policia. (La col·laboració exclou la seva participació en l'operativa policíaca.)
  - d) Incloure els polítics en les decisions operatives. (La col·laboració exclou la seva participació en l'operativa policíaca.)
  
8. Quina part de la missió de la policia es modifica amb la policia comunitària?
  - a) Inclou el respecte envers tothom. (La policia de proximitat no modifica la seva missió.)
  - b) Cap. (La policia de proximitat que busca noves estratègies –com es fa la feina, no quina n'és la finalitat– per tal d'augmentar-ne l'eficiència. El respecte a tothom és un dels pilars de la policia, sigui quina sigui la seva estratègia operativa - 2.1.)**

- c) Inclou aspectes organitzatius. (S'han de modificar aspectes organitzatius i de col·laboració, però la missió de la policia resta inalterable.)
- d) Inclou altres institucions. (La policia de proximitat no modifica la seva missió.)
9. Per què cal un desplegament territorial?
- a) **Per tenir més coneixement de l'entorn. (Si la policia de proximitat es basa en la recerca de solucions més idònies a cada situació en concret, cal un major coneixement de l'entorn per poder adequar l'activitat policial a les necessitats ciutadanes - 1.4.)**
- b) Per poder modificar la imatge de la policia. (És conseqüència de fer un determinat tipus de desplegament, però en tot cas no n'és l'objectiu.)
- c) Per donar suport a determinades entitats. (És conseqüència de fer un determinat tipus de desplegament, però en tot cas no n'és l'objectiu.)
- d) Per arribar abans als llocs. (És conseqüència de fer un determinat tipus de desplegament, però en tot cas no n'és l'objectiu.)
10. És possible incorporar la policia comunitària sense el suport municipal?
- a) **No, cal el suport de tot l'ajuntament. (Els policies de desplegament territorial són els grans gestors dels recursos de la comunitat –privats i públics– per donar resposta a les necessitats plantejades - 2.3.)**
- b) Sí, és un sistema de treball policial. (És del tot inviable plantejar la policia de proximitat d'un municipi sense el suport de tota l'organització municipal.)
- c) No, cal el vistiplau polític. (És del tot inviable plantejar la policia de proximitat d'un municipi sense el suport de tota l'organització municipal.)
- d) Sí, la policia té els recursos i l'organització necessària. (És del tot inviable plantejar la policia de proximitat d'un municipi sense el suport de tota l'organització municipal.)
11. Quin sentit tenen les enquestes de satisfacció ciutadana?
- a) Tenir eines de gestió. (Conèixer l'opinió de la satisfacció ciutadana amb relació als temes de seguretat ha de donar informació útil –eines de gestió– per adequar els serveis a les seves necessitats, però es tracta de conseqüències, no de finalitats en si mateixes.)
- b) **Conèixer l'opinió de la ciutadania per poder adequar els serveis a les seves necessitats. (Conèixer l'opinió de la ciutadania és l'única manera que la policia té de saber si les seves actuacions estan orientades cap als problemes de la comunitat o continua sent una organització en paral·lel a la seva comunitat - 2.6.)**
- c) És una moda sense cap incidència en els mateixos serveis municipals. (Conèixer l'opinió de la satisfacció ciutadana amb relació als temes de seguretat dona informació útil.)
- d) Millorar la imatge de l'ajuntament. (Conèixer l'opinió de la satisfacció ciutadana amb relació als temes de seguretat millora la imatge municipal, però es tracta d'una conseqüència, no d'una finalitat.)
12. Quins canvis han de donar-se en les organitzacions policiaques actuals?
- a) **Augmentar la descentralització i l'autonomia dels agents. (En tant que els agents de proximitat són els gestors del territori, han de tenir una major autonomia en la presa de decisions i no poden ser uns mers transmissors d'informació o d'ordres - 2.2.)**
- b) Dotar-les de més recursos. (Els comandaments i l'organització en general han de facilitar els recursos necessaris, però aquests canvis no són suficients.)
- c) Reforçar determinats serveis i horaris. (L'organització ha de facilitar els reforços necessaris, però aquests canvis no són suficients.)

- d) Augmentar el control de la feina dels agents. (Els comandaments i l'organització en general han donar el màxim suport en tot allò que sol·licitin, però aquests canvis no són suficients.)
13. Què és la seguretat?
- a) Un estat. (La seguretat també és una percepció.)
- b) Una percepció. (La seguretat també és un estat.)
- c) Les dues anteriors. (La policia de proximitat ha de garantir la seguretat de la ciutadania i transmetre aquesta percepció - 1.1.)**
- d) Més presència de policies al carrer. (Més presència a vegades augmenta la percepció de seguretat, però també l'ha de garantir realment.)
14. Amb la policia comunitària disminueixen les trucades d'emergències?
- a) No, al contrari, augmenten, ja que hi ha menys personal de patrulla.
- b) Sí, ja que sols s'actua a les zones sense desplegament territorial.
- c) No, la policia comunitària va per una banda i la resta dels serveis, per l'altra.
- d) Sí, ja que s'actua abans dels conflictes. (Aquesta premissa es dona en la segona fase de la policia de proximitat, quan aquesta ja coneix els problemes de la comunitat i comença a actuar per desactivar-los. Cal tenir present que en una primera fase no hi ha una disminució clara de les trucades d'emergència i, per tant, cal mantenir el mateix nombre de patrulles reactives, ja que encara s'està en el procés d'identificació dels conflictes - 1.1.)**
15. Quines són les característiques personals més adequades per poder prestar servei dins de l'equip comunitari?
- a) Bona presència i simpatia. (Són adequades, però no suficients.)
- b) Habilitats socials i valors de compromís i responsabilitat. (La corresponsabilitat s'aconsegueix a partir de la complicitat que l'agent de proximitat ha aconseguit amb la gent del seu territori i això sols és possible amb habilitats socials i un alt compromís amb la seva tasca –desapareix el control i apareix la responsabilitat personal. L'equip comunitari és molt generalista, ha de donar resposta a totes les situacions que se li plantegin i, per tant, ha de saber on cercar resposta a les demandes del seu barri - 3.4.)**
- c) Gran coneixement de la legislació. (No ho ha de saber tot, ha de saber on trobar els recursos.)
- d) Molta disciplina. (És una característica adequada, però no suficient.)
16. Creus que la policia comunitària representa un canvi qualitatiu en el servei de la policia?
- a) No, la tasca de la policia no ha d'estar subjecta a canvis estratègics. (La policia de proximitat ha de cercar noves estratègies de treball.)
- b) Sí, ja que es podran fer més serveis i arribar a més gent. (Fer més serveis i arribar a més persones és una altra conseqüència de fer un desplegament comunitari.)
- c) No, ja que les organitzacions policíiques no poden assumir els canvis que representa. (La policia, com qualsevol altre servei públic, s'ha d'anar adequant als canvis que es produeixen en la societat que presta el seu servei.)
- d) Sí, ja que està íntimament lligada a valors personals de responsabilitat, autonomia i descentralització. (Poder ser més autònoms, tenir coneixement del resultat de la seva activitat professional, prendre decisions, buscar recursos per donar resposta als problemes de la seva comunitat són, sens dubte, aspectes motivadors per al desenvolupament de l'activitat de la policia - 2.6.)**