

LA INNOVACIÓN POLICIAL EN LA CIUDAD DEL SIGLO XXI

POLICE INNOVATION IN THE CITY OF THE 21ST CENTURY

JOSÉ MANUEL RÁBADE ROCA

Doctor en Ciencias de la Comunicación
Facultad de Ciencias de la Información. Universidad
Complutense de Madrid Facultad. Universidad.

Av. Complutense, S/N, 28040 Madrid

Tfn: + 34 686529549

Email: joserabade@gmail.com

PALABRAS CLAVES

*Innovación, Organizaciones Policiales,
Seguridad, Creatividad, Ciudades.*

KEY WORDS

*Innovation, Police Organizations, Security,
Creativity, Cities.*



Resumen

Las ciudades se desarrollan y compiten a nivel regional, nacional y global para lograr ser reconocidas como nodos (o centros) de innovación y creatividad. Se trata de una respuesta natural a una tendencia muy marcada según la cual las ciudades más innovadoras serán las que mejor prosperarán. Además, la sociedad actual demanda unos profesionales que sean cada vez más innovadores en sus respectivos campos de trabajo.

Una ciudad o comunidad, que pretende ser sostenible, necesita saber organizar de la mejor manera posible su seguridad, necesita ser socialmente inteligente, e innovar en la manera que gestiona su convivencia. La innovación organizacional en la policía es un factor clave para mejorar la convivencia ciudadana.

La policía se ha convertido en un área importante de innovación criminológica. Este trabajo hace un recorrido sobre su cultura organizacional, evolución, y sus características principales. La literatura académica destaca que la cultura organizacional puede estimular la innovación, aunque también obstaculizarla, en función de los comportamientos que potencie. El estudio de la policía española es difícil por su falta de datos, no obstante se ha intentado solventar mediante un trabajo comparativo con otras culturas organizaciones que aportan experiencias –que se consideran extrapolables– a la cultura organización policial. Esta investigación se complementa con un trabajo de un caso de estudio: el cambio estratégico y organizacional operado por la policía de Nueva York a principios de los 90.

Abstract

Cities develop and compete on a regional, national and global level to be recognized as nodes (or centres) of innovation and creativity. This is a natural response to a very strong trend whereby the most innovative cities will be the ones that will thrive best. Furthermore, today's society demands that professionals be increasingly innovative in their respective fields of work.

A city or community, which claims to be sustainable, needs to know how to organise its security in the best possible way, needs to be socially intelligent and innovate in the way it manages its coexistence. Organizational innovation in the police force is a key factor for improving citizen coexistence.

Police have become an important area of criminological innovation. This paper takes a look at their organizational culture, evolution, and main characteristics. Academic literature emphasizes that organizational culture can stimulate innovation, but also hinder it, depending on the behaviours it fosters. The study of the Spanish police is difficult because of its lack of data, however, an attempt has been made to solve this problem through comparative work with other cultures. This organisations contribute experiences and data –which are considered extrapolable– to the culture of police organisation. This research is complemented by a case study work: the strategic and organizational change operated by Nueva York Police Department (NYPD) in the early 1990s.



Introducción

¿Se podría considerar la profesión policial –las organizaciones policiales- un ejemplo más de la denominada clase creativa (según el conocido concepto desarrollado por Richard Florida -2010-)? ¿Cuál es el papel que juega la innovación policial en el futuro de las ciudades? ¿Qué rol tiene la innovación y la creatividad en otras organizaciones como el ejército, la inteligencia –servicios de inteligencia- la empresa, o incluso la criminalidad ?

En las ciudades viven más del 50% de la población mundial, y se acelera vertiginosamente este incremento de población. A pesar de su diversidad, las ciudades que logran ser más competitivas a nivel global, lo son gracias a convertirse en grandes nodos de creatividad e innovación. En sentido opuesto también son las grandes urbes, frente a la zonas rurales, las que sufren los mayores índices de criminalidad.

La creatividad y la innovación organizacional en las policías son factores imprescindibles para la seguridad y el desarrollo futuro de las ciudades. A pesar de la importancia de la cultura organizacional como fuente de estímulo para la innovación, la investigación empírica sobre esta temática es bastante limitada –en España- aunque ha sido muy trabajada en contextos diferentes del español (Estados Unidos, UK, Israel, etc.). Este trabajo se enmarca dentro de esta circunstancia particular, y su objeto es profundizar en la relación entre la cultura organizacional y la innovación policial. Más concretamente, intentando identificar qué tipos de culturas organizacionales la favorecen o por el contrario la dificultan .

Este artículo toma como base los magníficos trabajos de J. Jordán (2015 17-40 , 2014 a y b) sobre el cambio organizacional y los procesos de innovación en las fuerzas de defensa de Israel y la investigación de Alfredo Pacheco sobre la *Cultura Organizacional de la Policía Local (2015)* para intentar analizar cómo la cultura organizativa, afecta a los procesos de creatividad e innovación policial, y la importancia de ésta en la seguridad del futuro.

Se realizará una especie de auditoración del proceso creativo (en términos de Ferrán Adriá) y de la innovación de varios tipos de organizaciones. Además de trabajar, un caso de uso, la evolución de la Policía de Nueva York en los 90. Con todo ello se pretende enumerar algunas buenas prácticas, que podrían ser aplicados por los departamentos de policía, para abordar la innovación frente a la inseguridad en sus comunidades.

Objetivos

El objeto de este trabajo es profundizar en la relación entre la cultura organizacional y la innovación policial, más concretamente, tratar de identificar qué tipos de culturas organizacionales la favorecen o por el contrario la pueden dificultar. En concreto, demostrar la necesidad de innovación organizacional policial.

¿Se pueden considerar las organizaciones policiales como organizaciones innovadoras?. ¿Es posible comparar los procesos innovadores de otras organizaciones con la cultura policial?



Por otra parte, ¿existen tapones organizacionales, o restricciones, para que sean más creativas?. Si es así ¿podemos saber cuáles pueden ser éstos? . ¿Existen los llamados facilitadores de la innovación?, ¿Qué papel pueden jugar éstos en la innovación policial?

¿Se podría dar con ciertas claves que faciliten que la organización policial de respuestas eficaces e innovadoras –o sea creativas- a los problemas de criminalidad en su ciudad?. En esta mismas línea, ¿es posible pensar en crear determinados entornos creativos que faciliten la innovación policial frente a la criminalidad?.

Metodología

Las investigaciones empíricas sobre la policía y su cultura organizacional se han desarrollado mucho en el contexto criminológico anglosajón y europeo (Banton, 1964, Cain, 1973, Westley 1977, Wilson 1968) también en el empresarial (Desphandé et al, 1993; Obenchain, 2002; Obenchain y Johnson; 2004; Lau y Ngo, 2004). Son también muy completos los trabajos en el mundo de la innovación organizacional militar (Jordan 2015, 2014 a y b,) aunque no tanto en la investigación de las organizaciones policiales en el ámbito nacional (A. Pacheco, 2015).

Este trabajo toma como base los trabajos de J. Jordán sobre la cultura organizacional y los procesos de innovación en las fuerzas de defensa de Israel (J. Jordán 2015 pp. 17-40) que analiza cómo la cultura organizativa afecta a los procesos de innovación militar, y la investigación de Alfredo Pacheco sobre la *Cultura Organizacional de la Policía Local (2015)*. Se pretende analizar cómo la cultura organizativa, afecta a los procesos de creatividad e innovación policial, y la importancia de ésta en la seguridad del futuro. Todo ello se complementa con el método de un estudio de caso, concretamente la revisión del cambio organizacional experimentado por la Policía de Nueva York en la década de los 90.

1. Sistemas de Seguridad y Organizaciones Policiales

Todos los países desarrollan unas instituciones para mantener la seguridad (o el orden), estas organizaciones conforman lo que denominados en los países democráticos sistemas de seguridad y justicia.

El derecho a la seguridad es un derecho básico garantizado por el artículo 3 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Se entiende por “seguro” como no afectado por el peligro o el miedo, también como “a salvo o protegido”; y seguridad como “sensación segura”, en la RAE: “libre y exento de todo peligro, daño o riesgo”.

En esencia es responsabilidad del Estado garantizar un nivel mínimo de orden, y la policía es una de las entidades encargadas de hacer efectivo este encargo. La RAE habla de “Orden Público” como: “*Situación y estado de legalidad normal en que las autoridades ejercen sus atribuciones propias y los ciudadanos las respetan y obedecen sin protesta*”. Normalmente entendemos el orden “*como una sensación de seguridad en la comunidad*”.



Históricamente ha sido difícil analizar en profundidad a la policía dada la escasez de estudios, existiendo cierta carencia de datos que permitan conocer las características del trabajo policial. En el caso del estudio de la policía española, el estudio de su cultura profesional ha sido bastante limitado (Martín, 1994). Las aportaciones propias al estudio de la cultura policial española, especialmente a la policía local, han sido trabajados por Torrente (1987), Jar Couselo (1999), Ramírez (2005), Rábade (2007) Vicente (2011), Guillén (2012) e Yñiguez (2014), que en general han abordado un análisis sociológico de la policía. En general, las organizaciones policiales mantiene una actitud distante a la evaluación, así como a aportar datos para que pueda ser investigada. (Pacheco, 2015, 178).

La policía es una profesión que se enfrenta diariamente a entornos complejos, caracterizados por la exposición a los conflictos, al riesgo, a la incertidumbre y muy diversos problemas sociales, debiendo cumplir a la vez un doble rol de ayuda y de gestor del orden (Bittner, 1970). Al mismo tiempo, las organizaciones de policía han sido consideradas como entornos rígidos, fuertemente jerarquizados, con normas vagas de funcionamiento y donde se produce una importante supervisión hacia el trabajo realizado (Brown, 1988).

El trabajo policial intenta mantener un equilibrio delicado; mientras recibe sus poderes del Estado, representado por los políticos en el parlamento y en los ministerios (u otras instituciones estatales), debe además “ganarse” su aceptación de la población. Anneke Osse (2017) describe muy bien el intento de equilibrio entre hacer lo que la gente quiera que se haga – es decir servir a sus respectivas comunidades –, servir a quienes están en el poder y que en última instancia controlan a la policía, y finalmente, decidir con autonomía qué se debe hacer para mantener el orden y garantizar la seguridad (Osse, Anneke, 2007, 115).

Debemos ver a las organizaciones policiales dentro de un complejo sistema de seguridad. Éste lo conforman todos los servicios que intervienen en el mantenimiento legítimo de la seguridad. Obviamente, incluye a la policía, pero también el ejército, los servicios de información o servicios secretos y la denominada seguridad privada. Se debe también pensar en los denominados organismos “informales” o auxiliares que contribuyen a la seguridad, como por ejemplo, los trabajadores sociales, las escuelas, etc. Finalmente, hay que tener en cuenta que en el fondo “*todas las personas desempeñamos un papel en este proceso de búsqueda del orden social: padres y madres, hermanos, amigos, conocidos, compañeros de trabajo, vecinos, etc.*” (Bayley, D. y C. Shearing. 2001, 2). En algunos países –normalmente menos desarrollados- a estas organizaciones legítimas hay que añadir otras no legales, pero no por ello menos reales, como los grupos parapoliciales y paramilitares.

1.1. Funciones Policiales.

La Policía pública fue creada como una institución hobbesiana por excelencia (Shearin, C., 2007, 52). La capacidad de recurrir a la fuerza de modo no negociable ha sido y continúa siendo un aspecto esencial de su identidad y su tipo de trabajo. Sin embargo, esta organización no nació “completamente armada” en el cerebro del legislador, al contrario “*ha nacido en la práctica, desarrollándose a través de los siglos en función de diversas necesidades sociales*” (Bossard, 1983, 99). El momento actual de esta evolución nos lleva al



Estado de derecho y a entender a la policía como un servicio democrática al servicio del ciudadano.

Las funciones principales de la policía son de tres tipos (Wilson, 1968, Osse, Anneke, 2007, 82-83, Torrente Robles, 1997, 66-67): prevenir y detectar el delito o aplicar la ley, mantener el orden público y prestar asistencia a las personas que lo necesiten.

Las principales formas por las que la policía pretende conseguir este tipo de objetivos son:

A. Patrulla: sus fines son prestar asistencia a la población, mantener el orden público y prevenir el delito.

B. Investigación del delito: su principal objetivo es detectar el delito una vez que tiene lugar. La investigación también se realiza con un planteamiento de tipo preventivo.

C. Tráfico : tiene como objetivo la prevención de delitos y el mantenimiento del orden público en casos relacionados con el tráfico.

Manuel Martín Fernández (1990, 207-224) logró sistematizar 22 tareas que realiza la policía en España y que pueden ser perfectamente asumibles por estas organizaciones en la mayoría de países: “1. Accidentes de tráfico. 2. Aglomeraciones y espectáculos. 3. Arresto, detención y traslado de detenidos. 4. Asistencia social. 5. Atestados e informes. 6. Conducción de vehículos. 7. Incendios, catástrofes y accidentes. 8. Investigación. 9. Mendicidad. 10. Menores. 11. Patrulla ordinaria. 11. Preparación para el servicio y mantenimiento del equipo. 13. Protección del medio ambiente. 14. Regulación y ordenación del tráfico. 15. Regulaciones con y entre la comunidad. 16. Suicidio, estrés, y alteraciones emocionales en general. 17. Transmisiones. 18. Venta ambulante. 19. Vigilancia de edificios e instalaciones. 20. Vigilancia de transportes. 21. Vigilancia de tráfico. 22. Vigilancia y protección de personas y vehículos.”

El trabajo policial está orientado clásicamente al seguimiento de normas y protocolos de actuación que permiten superar la variable individual en el desarrollo del trabajo, limitando la iniciativa y creatividad en la solución de situaciones o casos complejos (Pacheco A., 2015, 167). Es muy común en los cuerpos policiales la elaboración de guías y procedimientos en forma de protocolos escritos, o mediante flujogramas.

2. Estrategias Policiales e Innovación Policial

La innovación policial en el mundo anglosajón se suele identificar con Sir Robert Peel que la introdujo en la Policía Metropolitana de Londres en 1829. Los principios que se le suelen atribuir son: *“todo agente de policía debe llevar visible una placa con su número, para asegurar así la responsabilidad de sus acciones. La efectividad de la policía no se mide por el número de arrestos sino por la ausencia de crimen. Y por encima de todo, una figura de autoridad efectiva se debe basar en ser el paradigma de la confianza y la responsabilidad. Así pues, el principio más citado de Peel es: La policía es la ciudadanía y el ciudadano es el policía.*

Quizás se debe comenzar por definir qué entendemos por innovación . Tomando como guía el trabajo Jordán(2014¹,) innovación sería: *un proceso de cambio integral que afecta sustancialmente a la filosofía, la*



formación policial y, a menudo, la organizacional y los materiales (técnicas) de una policía, y que supone un aumento considerable de la efectividad al cumplir el desempeño policial.

Creatividad e innovación son dos conceptos íntimamente ligados, aunque quizás se deba intentar hacer un esfuerzo de diferenciación. A mi juicio, quien mejor lo ha hecho, ha sido William Coyne (2007) para éste “*la creatividad es pensar en ideas nuevas, mientras que la innovación es la aplicación con éxito de las ideas dentro de una organización*”.

Puede resultar extraño, o quizás poco ortodoxo, relacionar la innovación y la creatividad con el trabajo policial. No obstante, Tatarkiewicz (1996) defendió que la creatividad existía en todos los campos de la producción humana. Así afirmó que a partir del siglo XX se deja de creer en creatividad como un atributo exclusivo del artista: *la creatividad se reconoce por la novedad de sus producciones, y la novedad se da no sólo en las obras de arte, sino también en los trabajos de la ciencia y la tecnología* (Tatarkiewicz, 1996).

2.1 Evolución de las estrategias policiales

Las organizaciones policiales ha ido modificando históricamente las estrategias organizacionales que utilizan frente a la inseguridad, según han focalizado su servicio en la autoridad, la ley o la comunidad.

Se asume la diferenciación que Theo Farrell hace entre innovación y adaptación, así según Farrell (2010: 569, en Jordan 2014), *la adaptación es un cambio de menor calado que la innovación*. La adaptación se refiere a modificaciones en las tácticas, técnicas y procedimientos (TTPs) para mejorar el desempeño operativo, que no requieren cambios en la doctrina formal.

2.1.1 La estrategia basada en la autoridad o modelo policial tradicional

Este fue el sistema vigente en el mundo occidental durante el siglo XIX. En él la Policía se caracteriza por su dependencia de los grupos influyentes (partidos políticos, grupos de presión, poderes económicos, religiosos...etc) que delimitan todos los niveles de la organización. Su defensa de la ley está siempre mediatizada, la burocracia es rudimentaria y la líneas jerárquicas difusas (Martín Fernández, 1992, 216). El mandato del agente de policía consistía en conservar el orden de la estructura de poder político (fuera éste de carácter regional o nacional). Para ganarse la obediencia de los ciudadanos dependía de la fuerza física, aunque también realizaba servicios relacionados con el bienestar y la seguridad (Fyfe, 1997, 11-12). En esta época, la corrupción, la ineficacia, la intervención política y el cumplimiento discriminado de la ley caracterizaron la vigilancia del orden público.

2.1.2 Modelo Legalista o de Eficiencia Burocrática.

Como respuesta a la estrategia anterior surge un reforma que pretende crear una policía neutral, apolítica y eficaz. Este modelo lo podemos definir como *Legalista o de Eficiencia Burocrática*. Esta nueva filosofía rechaza la política como base de la legitimización de la policía y en cambio trata de establecer un objetivo nuevo, la vigilancia del orden público con apego la ley, con métodos científicos de investigación y de acuerdo



con su propia visión de la profesionalidad policial. Según Fyfe esta concepción, basada en la administración científica y el mando militar, evolucionó hasta constituir la teoría administrativa policial dominante en el siglo XX (Fyfe, 1997, 13). La idea central del Modelo Legalista es que la misión última de la Policía consiste en garantizar el cumplimiento de la Ley; la idea implícita en ello sería que, en sí mismo, el cumplimiento de una Ley adoptada democráticamente asegura el bienestar social (A. Ramírez, 2005, 109).

2.1.3 Estrategia Comunitaria, Policía Comunitaria (de barrio o de proximidad).

Los franceses la llaman “policía de proximidad”, en España usamos el término policía de barrio. Los anglosajones, por su parte, han popularizado el término “policía comunitaria”. Se habla mucho de ella como filosofía policial que hace del contacto con los ciudadanos, y de la participación con los mismos, para facilitar la creación de entornos seguros, su doble eje de trabajo. Es un concepto relativamente nuevo, o más bien renovado (Normandeu, A. 1993, 1). Según este investigador es un *“modelo que propone un nuevo enfoque filosófico, organizativo y operativo de la policía en el medio urbano”*.

Para Ramírez (2005. 117), la Policía Comunitaria tiene tres objetivos estratégicos: uno es el que denomina Orientación al Exterior; el segundo la Participación con la Comunidad, y el tercero la Evaluación por la Comunidad.

Para D. Torrente (2001, 246-247) la Estrategia o Modelo de Policía Comunitario (MPC), necesita de tres rasgos esenciales:

“ Primero, se considera importante contar con la ayuda e implicación de la población en la lucha contra el delito y en el mantenimiento del orden. Segundo, se considera que la Policía debe asumir como función principal prevenir la delincuencia. Tercero, se fomenta un estilo nuevo de trabajo más proactivo, estudioso, informado, verdaderamente profesional y menos reactivo. La policía comunitaria reinventa la Policía en cierto sentido.”

La forma concreta en que el trabajo policial en la comunidad se pone en práctica presenta muchas variaciones según los países. Por ejemplo, sirva como ejemplo un documental de la BBC que describió la aplicación del trabajo policial en la comunidad en una favela de Río de Janeiro (Brasil).

“Después de protestas generalizadas como consecuencia de actos de brutalidad policial, los dos objetivos principales eran restablecer las asociaciones con las comunidades e identificar los problemas a los que éstas hacían frente. El jefe de la policía afectado basaba su enfoque en tres principios: desarme (antes de que sea posible introducir el trabajo policial en la comunidad, hay que excluir a los hombres armados); alto a la delincuencia juvenil y fin de la corrupción interna. Un aspecto importante del caso de Brasil era unir a dos comunidades, una de clase media y una favela; la primera buscaba protección frente a la segunda, y por tanto actuación policial represiva contra ella. Abordar esta falta de solidaridad y comprensión era uno de los objetivos de este proyecto” (Osse, Anneke, 2007, 98-99).



Para finalizar, Jesús M. de Miguel (D. Torrente 2001, 9 y ss.) considera necesario liderar un cambio enérgico hacia un modelo de Policía Comunitaria:

“Esta se propone una nueva estrategia de la organización, reinventando los medios y las metas policiales; como en las organizaciones privadas (multinacionales muchas), se propone un proceso importante de descentralización... (...) no se trata solamente de un nuevo estilo, sino que el trabajo policial, entero, responda a las demandas de la población. La población es la que define – de forma descentralizada y local – el delito, la exclusión social, los problemas, las prioridades, e incluso la forma de solucionar la inseguridad dentro de la comunidad... (...) La Policía pasa de ser un aparato represor (ya sea legal o ilegal) a un motor de cambio social.”

2.1.4. Actuación policial orientada a los problemas.

La Estrategia Policial basada en los que se conoce como “Policía para la Solución de Problemas” (a menudo conocida por la sigla POP) se caracteriza por estudiar minuciosamente los problemas de seguridad, en busca de una respuesta idónea. A. Ramírez (2005), considera que esta estrategia tiene un enfoque de carácter eminentemente técnico (frente al enfoque de respuesta de la estrategia legal, o el enfoque centrado en la comunidad de la estrategia comunitaria).

La actuación policial orientada a los problemas, que al principio fue un método de trabajo desarrollado en la década de 1980, desembocó en un cambio radical en la forma de pensar, del “delincuente” al “problema global”, y se convirtió en una nueva filosofía.

El padre intelectual de esta estrategia fue Herman Goldstein: (en A. Ramírez, 2005, 79):

“ En 1979, mientras Goldstein analizaba cómo la Policía atendía los requerimientos urgentes, descubrió que consumía gran parte de su tiempo en tratar una y otra vez incidentes repetitivos, en lugar de preguntarse por su causa para intentar atajar el problema de fondo: lógicamente, una solución a tales incidentes repetitivos debería tener un efecto muy positivo sobre la eficacia policial”

Las actividades policiales para la resolución de problemas, considerada como un cambio fundamental en la estrategia de las organizaciones policiales, requieren que el gestor de la policía reconsidere (Fyfe, 1997, 187):

- Cómo se puede hacer que los sistemas de registro y comunicación enfocados a lo individual se enfoquen a los problemas.
- Cómo se pueden agregar los incidentes para las intervenciones de la policía.
- Cómo se pueden dirigir las intervenciones hacia el blanco de problemas particulares.
- Cómo sabrá la organización de policía cuándo se ha resuelto un problema concreto o mejorado



significativamente.

Para M. Harrison Moore (en Barrera Rodríguez, 1994, 31), no hay una manera óptima de tratar los problemas a los que se enfrenta la policía, en este sentido la *“mejor respuesta dependerá a menudo de las circunstancias locales”*. Para este autor la eficiencia policial no se medirá por lo atentamente que se ajuste *“al modelo más reciente planteado a nivel nacional”* sino cuán atentamente se ajusta una solución local a un problema local.

Esta estrategia requiere, como parece evidente, de cambios muy importantes en la forma en que las policías están estructuradas y dirigidas, tanto como en la forma en que sus propósitos y filosofía operativa son entendidos. *“Las organizaciones deberían estar estructuradas y guiadas para producir ese resultado día tras día”*. (Barrera Rodríguez, 1994, 41).

Esta filosofía partió del trabajo policial comunitario, la cooperación con otros asociados en materia de seguridad como las escuelas, asociaciones, centros comunitarios, y otras organizaciones cívicas, resulta fundamental para resolver los problemas que más preocupan a la población.

2.1.5 Actuación policial basada en materia de inteligencia.

El *material* con el que trabaja la policía es la información y tras un cierto trabajo de análisis se crea conocimiento o inteligencia policial. Las fases del ciclo de la inteligencia van desde la recopilación de información pasando por un análisis crítico, su estudio en profundidad y finalmente la extracción de conclusiones. El producto de la inteligencia en seguridad sirve a las personas situadas en niveles de decisión para optar entre una o varias de las alternativas de respuesta frente a un determinado problema de seguridad (Montero Gómez, 2006, 27)

La actuación policial centrada en la inteligencia ha evolucionado con el tiempo para incluir toda actuación policial orientada por el análisis inteligente de la información (Osse, Anneke, 2007, 103). Esta filosofía al igual que la de solución de problemas, deriva también del trabajo policial comunitario.

Un ejemplo muy reciente de este tipo de aplicación lo ha realizado la Policía de Los Ángeles (LAPD) con su denominado *“patrullaje de predicción”*. Este departamento inicia el programa con un planteamiento que se basa en la recopilación masiva de datos o información policial (también denominado de *“Big data”*). Para ello utilizan un software denominado PredPol. Éste comienza por analizar años de estadísticas delictivas previamente publicadas. Luego divide el mapa de patrulla en zonas (aproximadamente 45 metros cada una) y calcula la distribución y frecuencia en ellas de anteriores delitos. Finalmente les dice a los agentes qué delitos es probable que se produzcan, y dónde y cuándo van a tener lugar, para que se dediquen a patrullar estas zonas más intensamente (Mozorov, Evgeny, 2013, 1). Según el mismo, las cinco divisiones que utilizan este software para patrullar un territorio habitado por casi 1,3 millones de personas *“han visto disminuir la tasa de criminalidad en un 13%”... la ciudad de Santa Cruz contempló un descenso de sus robos en cerca de un 30%”*. En España EUROCCOP ha puesto en marcha proyectos de Predicción y Prevención del Delito en Castellón,



desarrollados junto con la Universidad Jaume I de Castellón entre otras.

Finalmente, en línea con este tipo de estrategia de innovación inteligente policial (Rábade et al., 2015,123) se ha trabajado la denominada *Inteligencia Sostenible de Proximidad* (ISP): que se centra en la inteligencia de base comunitaria y de proximidad dentro de los que denominamos las TLCAD –*Territorial, Local and Community Administration*- . Su objetivo sería : “*dar una respuesta eficiente a las demandas ciudadanas más cercanas, aunque en sinergia con el resto del sistema de inteligencia nacional*”.

3. Factores que Explican la Innovación en la Organizacional Policial.

Resultan muy interesantes para este trabajo las similitudes entre la cultura organizacionales de innovación entre algunos servicios de inteligencia, o militares (de algunos países) y las de las organizaciones policiales, por lo que se ha realizado un trabajo de comparación entre algunas de ellas. Así por ejemplo, Jordán (2014 ,) trabajó los factores que impulsan la innovación militar y que son ciertamente extrapolables a la cultura organizacional policial, de manera esquemática estos serían:

- *El impulso político*. La innovación sería el resultado de las directrices marcadas por el nivel político, que impulsa la adaptación de las organizaciones policiales a los cambios del entorno estratégico, en nuestro caso el entorno criminal de la ciudad.
- *La competencia entre policías* (Jordán habla de inter-ejércitos). El reparto de presupuesto impulsa a competir, y en consecuencia a innovar. Bajo esta corriente, la propias policías cambian por propia iniciativa, sin estímulos del poder político. Un caso paradigmático podría plantearse en España entre la Guardia Civil y la Policía Nacional.
- *Dinámicas intra-policía* . La innovación es resultado de iniciativas internas en la propia organización policial.
- *Cultura y cambio*. La cultura es un factor clave a la hora de entender los objetivos, estrategias y modos de operar de una determinada organización policial (o del ejército según J.Jordan).
- *Innovación horizontal y abajo-arriba*. Adam Grissom llama la atención sobre la existencia de anomalías empíricas en las explicaciones anteriores. Todas adoptan un enfoque de arriba hacia abajo (TOP-down) en el diseño e implementación de los procesos de innovación. Sin embargo, la historia (militar) demuestra que existen numerosos ejemplos de innovaciones que han seguido la dirección de abajo-arriba y horizontal.
- *Tecnología e innovación policial*. Se distingue entre innovación policial e innovación tecnológica, siendo la primera la que confiere una auténtica ventaja competitiva, y la segunda un factor que ha impulsado numerosas innovaciones policiales, aunque rara vez se ha hecho por sí solo.



- *Emulación*. La innovación no es sinónimo de invención. Una policía innova cuando lleva a cabo un cambio sustancial, al margen de que éste haya sido adoptado.

La innovación organizacional es un proceso complejo que de hecho incluye más de uno de estos factores a la vez. El origen de estos procesos innovadores se encuentran en los *cambios en el entorno estratégico* (como por Ej. el aumento de la crímenes en la ciudad, atentados terroristas, nuevas tipologías delincuenciales –ciberterrorismo-, etc.), *el ámbito de la política doméstica* (cambio organizacional en la Policía Municipal de Madrid 2016 o de la Policía Nacional 2000) , los *avances tecnológicos* (Predpol, etc.), y las *innovaciones percibidas como exitosas* en otras organizaciones policiales extranjeras (Policía de Nueva York 1990).

En las conclusiones (parciales) del proyecto europeo COMPOSITE, sobre la gestión del cambio en las organizaciones policiales (Gascó, Hernández, M. Y Sallent Peña, Eduard, 2013, 12), *las policía requiere de cambios culturales y reestructuras organizativas importantes*.

Algunos autores han tratado de averiguar si se pueden crear entornos creativos o extremadamente fértiles para la innovación. Steven Jonson (2010, 27-33), por ejemplo, los denomina *patrones de la innovación*. Para él resulta importante reconocerlas por qué primero, *de ellas emergen históricamente las buenas ideas* y segundo, porque, *si seguimos esa pautas, podemos ser capaces de crear entornos que consigan dar pie a buenas ideas*, sean estos entornos universitarios, gobiernos o movimientos sociales, etc. :

– Buscar lo que denomina *posible adyacente*. Con este término indica que solemos construir o tener ideas con lo que tenemos a mano, a partir de *restos* o trazos de otras ideas.

– *Redes líquidas*: una buena idea es una red; solemos pensar que una idea es una cosa pero suele ser más bien un conglomerado de cosas.

– *Corazonada lenta*. Solemos pensar en los momentos “*Eureka*” pero la corazonada lenta es la norma, no la excepción.

– *Serendepia o hallazgo feliz*: o descubrimientos por accidente. La serendepia suele pasar por el intercambio entre disciplinas.

– *Error*: en muchas ocasiones el error nos saca de las verdades cómodas y aceptadas.

– “*Exaptación*”: un organismo desarrolla un rasgo destinado a un uso específico, pero luego ese rasgo acaba capitalizándose para una función que puede ser muy diferente.

– *Plataformas* : crear sobre otras ideas y dejar que se haga.

En esta misma línea de trabajo, Ferrian Adria, junto a la Fundación Telefónica y el think thank elBulliFoundation, ha investigado lo que denomina la “*auditación del proceso creativo*” y de la innovación. Su trabajo ha pretendido tres objetivos: *aportar conocimiento (educación) a la sociedad, innovación y apoyo*



al emprendimiento. Para ello han propuesto la denominada *metodología SAPIENS* como herramienta que permite trabajar cualquier disciplina y crear de forma diferente. Su aplicación directa se ha hecho en dos campos: *la educación*: para comprender una disciplina ayudará a la mejora de la calidad de su enseñanza; y en el proceso *innovador*. Además F. Adriá², ha sintetizado, la forma en que se genera la innovación, y al igual que Catmull, Ed (2014, 17), *si bien surgen numerosos impedimentos para la creatividad, existen medidas eficaces que pueden ser adoptadas para proteger el proceso creativo*. Para Adriá la esencia de la creatividad se fundamenta en:

- La *Reflexión para conocer qué es lo importante, para deconstruir los aspectos básicos que permiten llegar a ciertas soluciones creativas*. En los paréntesis crece la innovación. Parar, pensar, planear. Y después producir.
- La *Curiosidad profesional*. A la gente más creativa algunos estudiosos no los relacionan tanto por su coeficiente intelectual como por el interés en multitud de temas y disciplinas diversas.
- El uso de *técnicas creativas*.
- *Documentar* todo el proceso mediante documentos manuscritos, fotografías, videos, fichas, dibujos.
- El *conocimiento de la profesión* es básico.
- *El trabajo en equipo* es esencial.
- *Mezclar disciplinas*, que permita ayudar a entender nuevos puntos de vista que ayuden a dar nuevos matices a su trabajo.
- *Romper con reglas establecidas* y unir mundos aparentemente antagónicos.
- *Promover un cierto caos*. El caos bien entendido permite hacer reflexiones para reconstruir, cambiar y transformar.
- *Finalmente, F. Adriá habla de la financiación*, un tema siempre básico, poder dedicar parte del tiempo a la investigación I+D.

¿Existen además de las mencionadas otras tendencias organizacionales, procedentes de otros campos de trabajo, que puedan plantear experiencias que ayuden a innovar creativamente a la organización policial, además del de la defensa o la inteligencia ?. Esto parece evidente y uno de ellos, por extraño que parezca, es el de la propia criminalidad.

Para Lee Hamilton (2007) *nuestro enemigo es proactivo, innovador y bien conectado en red, flexible, paciente, joven, conocedor de la tecnología, aprende y se adapta basándose continuamente en operaciones*



tanto exitosas como fallidas alrededor del mundo.

David Rapoport (2004, 64), habla de organizaciones criminales de *cuarta generación*, en las que incluyó a Al Qaeda, o Hamás, frente a un terrorismo más tradicional como la OLP o ETA. En general, estas organizaciones terroristas comparten los principios de una estructura organizacional que podríamos denominar en red: *relativa igualdad, descentralización y delegación de autoridad para la toma de decisiones, y conexiones laterales poco rígidas entre grupos e individuos dispersos* (Gunaratna, Rohan, 2004, 61, Reinares F. 1998 212-217; Moisés Naim, 2006, 294,). Luis C. Ibáñez (2006, 301 y ss.) resume los principales rasgos y ventajas operativas de las estructuras en red: *seguridad, resiliencia (resistencia y flexibilidad), expansión e innovación.*

3.1 Limitadores de la Innovación.

Montero Gómez (2006, 34) habla de tres problemas o limitadores de la innovación en los servicios policiales (y de inteligencia): uno estructural, otro metodológico y un último procedimental.

El limitador estructural tiene que ver con una jerarquía vertical muy burocratizada. La iniciativa y la innovación, así como la creatividad suelen estar penalizadas por el sistema policial en beneficio de la burocracia. El obstáculo metodológico procede de una deficiente especialización en herramientas de procesamiento analítico de la información. En este sentido son pocos los analistas de seguridad capaces de extraer hipótesis y conclusiones como si fueran científicos.

Finalmente, el problema procedimental está imbricado en la excesiva dependencia de los hechos a la hora de interpretar la realidad.

Para A. Montero la propia estructura policial (piramidal y jerárquica) genera situaciones que limitan o entorpecen la creatividad y la innovación en las organizaciones policiales. Walter Laqueur hablando sobre la personalidad de los servicios de inteligencia y de seguridad consideraba: *que deben operar un cambio psicológico que introduzca la innovación y el atrevimiento, desbancando a la burocracia y a la rutina.*

¿Qué otros aspectos condicionan la innovación de las organizaciones policiales?. Lamentablemente, no siempre es frecuente ver a un poder público (policial o no) poner en tela de juicio la esencia misma de su funcionamiento, que a menudo es también la esencia misma de sus disfunciones (Serieyx, Herve, 1994, 10). En la investigación doctoral centrada en las organizaciones policiales (Rabade, J., 2007, 387-391), se desentrañaron algunos aspectos a intentar evitar:

1. *Tratar de agilizar –o reducir- la burocracia.* Las organizaciones policiales se encuentran dentro de burocracias que suelen estar organizadas de formas rígidamente jerárquicas y se suelen basar en estructuras de tipo piramidal. Esto suele restar agilidad a la hora de compartir información o coordinar sus esfuerzos con otras personas ajenas a sus cadenas verticales de mando.

2. *Evitar en lo posible una excesiva politización.* Algunas organizaciones policiales están muy



politizadas. Aunque es cierto que buena parte de la responsabilidad sobre la seguridad ciudadana recae sobre los administradores políticos, su influencia sobre estas organizaciones debe ser la justa para que permita un grado adecuado de profesionalidad.

3. *Lentitud al cambio.* La policía es dependiente de una serie de procedimientos operativos, numerosas reglas explícitas (e implícitas), que aunque necesarias en muchas ocasiones restan agilidad.

4. Suelen tener una *personalidad conservadora*. La iniciativa y la innovación, en ocasiones, suelen estar penalizadas por el sistema, que tiende al conservadurismo. (ver A. Montero Gómez, 2007, 29)

5. La función pública (policial) se suele basar en *rígidas escalas salariales*. Las retribuciones de los policías apenas varían (cuando no lo hacen en absoluto) en relación con su rendimiento.

6. Las organizaciones policiales no suelen estar suficientemente abiertas a la comunidad. A pesar de la filosofía policial de actuación basada en la proximidad, no hay una aplicación suficiente de esta estrategia internacionalmente. El enfoque de reacción o respuesta al delito suele seguir siendo el mayoritario en las organizaciones policiales.

7. Las organizaciones policiales se suelen caracterizar por su escasa o nula *autoevaluación*.

8. Suelen estar más enfocadas a un tipo de delincuencia más *“rentable”*. Hay delitos como los relacionados con el poder: delitos políticos, los económicos o los de guante blanco que, en algunas ocasiones, pasan más desapercibidos.

Finalmente, el sector académico que investiga sobre innovación empresarial (Julia Clemencia Naranjo Valencia, et al,) ha comprobado que las culturas orientadas a la flexibilidad y al exterior, -también denominada cultura adhocrática- y que poseen valores como la creatividad, la libertad/autonomía, la tolerancia al riesgo, la suficiencia de recursos, la orientación estratégica hacia el cliente, la orientación hacia el aprendizaje continuo, es la que más favorece la innovación mientras que la jerárquica es la que más podría perjudicarla.

3.2 Cultura organizativa e Innovación Policial.

En el ámbito civil el concepto de cultura organizativa se refiere al conjunto de valores y creencias profundamente arraigadas que proporcionan normas de comportamiento y conducta en una organización (Slater & Narver, 1995: 67, en J. Jordán).

Uno de los clásicos temas de investigación de la policía en el mundo anglosajón ha sido su cultura profesional (Banton, 1964, Cain, 1973, Westley 1977, Wilson 1968), lo cierto es que estudiar esta cultura tiene la misma dificultad a las que plantean otras culturas organizacionales y en el fondo no se diferencia tanto de otras profesiones. No obstante, la cultura policial es un tema que resulta todavía controvertido en cuanto a su delimitación conceptual (Cokcroft, 2013).



Una definición sobre la cultura policial que nos parece bastante ajustada sería (Manning, 1989, 360): *la cultura de la policía describe las prácticas aceptadas, las reglas y los principios de conducta que son situacionalmente aplicadas por la policía y generalizadas en forma de razones y creencias.*

La cultura organizativa incluye aspectos tangibles, como por ejemplo el modelo de vestir de sus integrantes, los modelos de comportamiento, las normas, mitos, lenguaje y ceremonias. También existe un nivel más abstracto compuesto por los valores, normas implícitas y creencias compartidas (Jordan 2014). La cultura es un factor clave para explicar los procesos de aprendizaje organizacional y la capacidad de innovación de las organizaciones. Para favorecer el cambio la cultura debe ser creativa, flexible y orientada hacia la resolución de problemas. Una cultura que valore la innovación genera un ambiente sensible al aprendizaje organizacional. No será así si se aferra al inmovilismo y desprecia la identificación de lecciones aprendidas (García Morales, 2004, 182-184)

La cultura policial ha sido una especie de respuesta a los riesgos y peligros que se dan en la calle, a los conflictos derivados del ejercicio de la autoridad y a las presiones organizacionales (Skolnick, 1966).

4. Estudio de caso: Policía de Nueva York en los 90.

El departamento de Policía de Nueva York (NYPD) es la policía local de USA con más efectivos con aproximadamente 36.000 oficiales y 18.000 empleados civiles.

El NYPD fue uno de los primeros departamentos de policía en establecerse en Estados Unidos, remontando sus raíces hasta la primera guardia nocturna holandesa de los ocho hombres en 1625, cuando la ciudad de Nueva York era Nueva Ámsterdam. En la actualidad trabaja para proteger una población de 8.5 millones de personas, desempeñando una amplia variedad de funciones de seguridad pública, gestión del tráfico, contraterrorismo y respuesta a emergencias. Según la Web del NYPD ³: *en los últimos 25 años, el departamento ha logrado disminuciones espectaculares tanto en crímenes violentos como de propiedad, asegurando que la ciudad de Nueva York tenga el índice general más bajo de crímenes mayores en las 25 ciudades más grandes del país.*

Sin embargo, en la década de los 80 hasta su punto más álgido en 1990, la ciudad de Nueva York sufrió la peor crisis criminal de su historia. En los últimos 35 años, los Estados Unidos experimentaron una progresiva (e incluso drástica) disminución de las tasas de criminalidad. Esta caída fue particularmente pronunciada en Nueva York: el robo alcanzó su punto máximo en 1982, luego cayó y se mantuvo estable entre 1985 y 1989, volviendo a caer desde 1989. Mientras que el homicidio y el robo alcanzaron su máximo en 1990 (Mocan y Corman, 2000, en T. Wendell et al, 2016).

Ha habido una enorme producción académica (T. Wendel, et. al, 2016, 40: 319-339) para tratar de explicar estas caídas del crimen en la ciudad de Nueva York: (Kelling y Bratton 1998, Curtis 1998, Browling 1999, Joanes 1999, Karmen 2000, Zimring 2007, 2012, Weisburd et al 2014, White 2014, Rosenfeld y Fornango 2014, Baumer y Wallman 2000, 2006, Levit 2004, Rosenfeld 2004 y Conklin 2003).



Es cierto, no obstante que aunque la violencia y el crimen se redujeron, en general en todo el territorio estadounidense, el caso de la reducción de la criminalidad en Nueva York resulta algo más compleja. (Gladwell, Malcolm, 2011, 156). El propio Gladwell considera que el descenso del crimen *fue todo menos gradual*. Pero ¿qué fue lo que ocurrió en Nueva York? ¿ por qué tuvo tanta importancia en la criminología mundial, que ha condicionado las políticas de seguridad en las décadas siguientes? ¿cuánto de innovación en la cultura organizacional de la Policía de Nueva York tuvo este proceso?

Una de las explicaciones más plausibles, aunque no aceptada totalmente por el mundo académico (Travis Wendel, G. Dhondt y R. Curtis, 2016, 40: 319-339) , tiene que ver con la aplicación de la denominada *teoría criminológica de las ventanas rotas*.

George Kelling, escribió, conjuntamente con James Q. Wilson, en marzo del año 1982, un artículo que tuvo una importancia crítica en el mundo de la criminología. Se trata de *Broken Windows: The Police and Neighbourhood Safety*⁴ (publicado en la revista The Atlantic Monthly). Los autores establecían un vínculo entre el desorden en los espacios públicos y la delincuencia, que incluía recomendaciones sobre cuál tenía que ser la intervención policial para mejorar la seguridad de los barrios y reducir los índices de delincuencia (Francesc Guillén Lasierra, 2015, 363)

Además, afirmaban que el crimen es el resultado inevitable del desorden: *si se rompe una ventana y se deja sin arreglar, la gente que pasa por delante deducirá que a nadie le importa y nadie se ocupará de arreglarla. Al poco tiempo aparecerán más ventanas con los cristales rotos, y pronto el edificio afectado dará cierta sensación de anarquía a toda la calle, se transmitirá la consigna de que toda vale* (Gladwell, Malcolm, 2011, 157).

La *Teoría de las Ventanas Rotas* parte de la estrategia de arreglar los problemas cuando aún son pequeños (reparar las “ventanas rotas” en un corto espacio de tiempo). A partir de aquí se parte de dos hipótesis. La primera es aquella que dice que los crímenes menores y el comportamiento antisocial disminuirán. La segunda y como consecuencia dice que aquellos crímenes de primer grado se prevendrán, quizás la parte más polémica y abierta al debate.

Kelling acabó siendo contratado como consultor para el Departamento de Tránsito de Nueva York con el fin de probar medidas que probaran la teoría de las Ventanas Rotas. De 1984 a 1990 se llevaron a cabo acciones como la limpieza diaria del metro línea por línea o los grafitis que poblaban la ciudad . En 1990 William Bratton es nombrado Jefe del Departamento donde trabajaba Kelling como consultor. A partir de este momento la teoría pasa a la acción. Brattón aplica la política de seguridad ciudadana de *tolerancia cero* y lo hace sobre espacios específicos como: la evasión de multas, métodos y procesamiento de arrestos – haciéndolos más sencillos; investigación de antecedentes de cualquier persona arrestada; etc.

El modelo impulsado en 1994 por el alcalde de la ciudad, el republicano Rudolph Giuliani, se basó en una serie de medidas simples: *se puso énfasis en la prevención de crímenes, se multiplicó la presencia de*



policías en las calles, se restableció el vínculo entre la fuerza y la comunidad y se puso especial énfasis en prevenir y perseguir determinadas delitos menores, como pintar graffiti, saltar los controles del metro o beber alcohol en la vía pública. (M.J. Torino⁵, 2009).

Un punto clave del cambio organizacional tuvo que ver con la *descentralización de la fuerza de policía*. La corrupta (Mass, Peter, 1987) y burocrática estructura vertical del Departamento de Policía de entonces fue reemplazada por un sistema que otorgó más responsabilidades y poder de decisión a cada una de las 76 comisarías distribuidas entre Manhattan, Brooklyn, Bronx, Queens y Staten Island. (Torino, 2009). Así se logró que cada oficial se comprometiera con lo que sucedía en su área y que desarrollara vínculos sólidos y duraderos con los vecinos. Todo ello complementada con una herramienta informática ideada para la prevención del delito COMPSTAT (hoy COMPSTAT 2.0⁶).

“Esta herramienta de gestión recopila, procesa y analiza a diario miles de cifras y estadísticas criminales en tiempo real. Los resultados son reflejados en un gigantesco mapa del delito que permite conocer al instante las zonas más críticas de la ciudad, y detectar tendencias de nuevos tipos de crímenes y evaluar la acción policial calle por calle ”

Los principios de COMPSTAT, son muy parecidos al enfoque que hace la policía cuando debe solucionar los problemas. El investigador analiza el problema y extrae un diagnóstico, da una respuesta y, finalmente, asesora las acciones judiciales y evalúa los resultados obtenidos (Eli B. Silverman, 2002).

En conclusión, se produjo un cambio notable centrado en varios aspectos fundamentales de la labor y en el modelo policial:

- Descentralización y flexibilidad organizacional unida a una responsabilidad local o de proximidad.
- Aplicación de leyes más estrictas en la persecución de delitos (menores) que afectan a la calidad de vida de los ciudadanos – tolerancia cero- . Por ejemplo, impidiendo las bandas de personas que piden, la realización de grafitis en el metro, los borrachos que orinen en la calle o tiren botellas, o contra los que realicen daños menores contra la propiedad.
- Estadística diaria sobre delitos, así como de la respuesta policial y evaluación final de los resultados (COMPSTAT).

Conclusiones

En síntesis, las contribuciones de este trabajo han sido, intentar analizar la relación entre cultura e innovación policial en el contexto español, donde apenas se ha estudiado el tema. En segundo lugar, proporcionar algunas evidencias de que la cultura policial es un factor determinante de la innovación, tal y como señala la literatura académica. Y, en tercer lugar, comprobar que hay ciertas estructuras organizacionales



(y culturales) que desarrollan o fomentan la innovación y otras que pueden afectar negativamente a ésta, además de la necesidad de cambios importantes en la cultura organizacional futura.

A pesar de estas contribuciones, el estudio cuenta con un ciertas limitaciones. Lamentablemente, es escasa la literatura sobre la cultura organizacional en la policía españoles (Yñiguez, 2007). Aunque la apertura a la literatura académica de otras organizaciones (militares, criminales, etc.) ha pretendido, suplir la carencia de datos a nivel policial español. En un futuro, sería interesante profundizar más en las sinergias y paralelismos entre las culturas organizacionales policiales y las de defensa, así como las empresariales.

Referencias

- Adriá, Ferran y María Pinto, Josep. *SAPIENS, una metodología para comprender la gastronomía. Primera explicación. (work in progress)* <http://www.raco.cat/index.php/Temes/article/view/298604>. Noviembre 2017
- Baqués, Josep (2014), *Guerra de drones. Política, tecnología y cambio social en los nuevos conflictos*, Madrid: Biblioteca Nueva.
- Banton, M. (1964). *The Policeman in the Community*. Londres. Tavistok.
- Bayley, D. y C. Shearing. 2001, 2. *The New Structure of Policing. Description, Conceptualization and Research Agenda*, 2001, p.2
- Bittner, E. (1990) *Aspects of police work*. Boston. Northeastern University Press.
- Bossard, A. (1983). *Las funciones policiales*. En J.M. Rico (comp.) *Policía y sociedad democrática*. Madrid, Alianza Editorial.
- Brown, M.K. (1988). *Working the street. Police discretion*. Nueva York. Sage.
- Cain, M (1973). *Society and the Policemn´s Role*. Londres. Routledge.
- Clemencia Naranjo, Julia, Sanz Valle, Raquel y Daniel. *Cultura Organizacional e Innovación . Un estudio empírico*. (2008) En Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Congreso Nacional (22. 2008. Salamanca). *Estableciendo puentes en una economía global / coord. por Julio Pindado García, Gregory Payne*, Vol. 1, 2008 (Ponencias), ISBN 978-84-7356-556-1, pág. 5 Url: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2710833> . Noviembre 2017.
- Cockcroft, T. (2013) *Police culture. Themes and Concepts*. Nueva York. Routledge.
- Deshpande, R : Farley, J. Y Webser, F. (1993). *Corporate culture, customer orientation and innovatiens in Japanese films: A quadrate analysis*. Journal of Marketing 57(1), 23-37.
- Farrell, Theo y Terriff, T. (2001). *The sources of Military Change. Culture, Politics, Technology*. Lynne Rienner Pub.
- Fyfe, James (1997). *Good Policing*. In Roger G. Dunham and G. P. Alpert eds. *Critical Issues in Policing: Contemporaly Reading*. 3rd ed. Long Grove, IL. Waveland.
- Florida, Richard. (2010). *La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Planeta.
- Gascó, Hernández, M. y Sallent Peña, Eduard, (2013). *El Proyecto COMPOSITE en la gestión del cambio en las Organizaciones Policiales*. Revista Catalana de Seguridad Pública. Marzo 2013. 123-134
- Gladwell, Malcolm (2011). *El Punto Clave*. Espasa Calpe (Punto de Lectura).



- Harrison Moore, Mark . *Policía para la comunidad y Policía para la Solución de Problemas*. Ed. University of Chicago Press, 1992. (Edición traducida y editada personalmente por José Manuel Barrera Rodríguez, Madrid 1994)
- Mass, Peter. (1987). *Serpico*. Ed. Grijalbo. Barcelona.
- Normandeu, André. *La Policía Comunitaria en Norteamericana*. Centro Internacional de criminología comparada. Universidad de Montreal. Diciembre, 1993
- Osse, Anneke, 2007. *Entender la labor policial*. (2007) Madrid. Amnistía Internacional
- Obenchain, A. y Johnson, W (2004). *Product and process innovation in service organizations: The influence of organizations*. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 9(3), 91-113
- Obenchain, M. (2002) *Organizational culture and organizational innovation in not-for-profit, private and public institutions higher education*. Phd thesis. Nova Southeasther University.
- Shearin, C., y Jennifer Wood, (2011) *Pensar la seguridad*, Ed. Gedisa.
- Lau, Ch-M y Ngo, H-Y (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. International Business Review 13(6) 685-703.
- Lee Hamilton (Task Force Chairman for the Future of Terrorism Task Force 2007. Department of Homeland Security, Homeland Security Advisory Council). En Somiedo, Juan Pablo (2 10 2015) . *La estructura y la Organización de los Grupos Terroristas bajo la Óptica del Aprendizaje Organizacional*. . (2015).http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2015/DIEEEM24-2015_OrganizacionesTerroristas_PabloSomiedo.pdf . Visto Noviembre 2017
- Guillén Lasierra, Francesc (2015) Tesis doctoral. Modelos de Policía y Seguridad. UAB.
- Travis Wendel, G. Dhondt y R. Curtis, 2016, 40: 319-339) More drugs, less crime: why crime dropped in New York city 1985-2007.
- Montero Gómez, 2006, 27) Gobernanza de la seguridad inteligente frente a las nuevas amenazas Revista catalana de seguridad publica 16 (Noviembre).
- Mozorov, Evgeny, (2013.) Enlace http://elpais.com/elpais/2012/07/30/opinion/1343645107_377948.html . Noviembre 2017.
- Bodson, et.al, 2008, 29) CIPC 2008. Prevención de la criminalidad y seguridad cotidiana. Tendencias y perspectivas.
- CIPC , (2012) Informe Internacional sobre la Prevención de la Criminalidad y la Seguridad Ciudadana de 2012. <http://www.crime-prevention-intl.org/es/publications/report/report/article/informe-internacional-sobre-la-prevencion-de-la-criminalidad-y-la-seguridad-ciudadana-de-2012.html> . Noviembre 2017
- CIPC,(2008) Informe internacional sobre la Prevención de la criminalidad y la seguridad cotidiana. <http://www.crime-prevention-intl.org/es/publications/report/report/article/informe-internacional-sobre-la-prevencion-de-la-criminalidad-y-la-seguridad-cotidiana.html>. Noviembre 2017 .
- Guillen, F.(2012). *Policía i seguretat*. Barcelona. Servei Publicacions de la UAB.
- Gunaratna, Rohan, (2004). La amenaza de Al Qaeda tras los atentados de Madrid, en *El Nuevo Terrorismo*, Reinares , F. y A. Elorza, Ed Temas de Hoy
- Corte (de la) Ibañez, Luis. (2006). *La lógica del terrorismo*, Alianza Editorial. Madrid,
- García Morales, Víctor Jesús (2004), *Aprendizaje organizacional: Delimitación y condicionantes estratégicos*, Granada: Universidad de Granada.
- Jar Couselo (1999) El papel de la policía en una sociedad democrática. REIS, 85, 199-220.
- Javier Jordán, *Cultura organizativa e innovación militar: el caso de las Fuerzas de Defensa de Israel*. Revista de Estudios en Seguridad Internacional, Vol. 1, No. 1 (2015), pp. 17-40. DOI: <http://dx.doi.org/10.18847/1.1.2> (<http://dx.doi.org>).



org/10.18847/1.1.2)

- Jordán, Javier (2014a), *Una introducción al concepto de innovación militar*, Análisis GESI 6/2014.
- Jordán, Javier (2014b), *Qué factores impulsan la innovación militar*, Análisis GESI ,12/2014.
- Levitt, S. D. (2004). *Understanding why crime fell in the 1990s: four factors that explain the decline and six that do not*. Journal of Economic Perspectives 18(1), 163-190.
- Moises Naim, (2006). *Ilícito. Cómo traficantes, contrabandistas y piratas están cambiando el mundo*. Barcelona. Ed. Debate
- Martin, M. (1990). *La profesión de policía*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Montero Gómez, Andrés (2006). *La Gobernanza de la Seguridad: seguridad inteligente ante las nuevas amenazas*. En Cubert, Jaume (autor y coord.) *Los retos globales de la Seguridad Urbana*. Lérida, Ed. Ayut. Lérida, pp. 25-37
- Montero Gómez, Andrés. (2007). *Psicología de la inteligencia contraterrorista*. En Navarro Bonilla, Diego, *Terrorismo Global*, Madrid, Ed. Plaza y Valdés, pp.13-32.
- Pacheco Torralva, Alfredo (2015). *Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en la Policía Local de la Comunidad Valenciana desde una perspectiva sociológica*.
- Pardey, Daniel. 2007. *Managing Creativity and Innovation in the Workplace*. Institute of Leadership & Management, 2007
- Ramírez, A. (2005). *Estrategias sociales de la policía*. Madrid, Dykinson.
- Rábade Roca, José Manuel. Tesis Doctoral. *Complejidad, comunicación, redes y organizaciones policiales*. UCM, Madrid, 2007
- Rábade, Roca, Miguel A. Gil y Manuel J. Vaquero. *Inteligencia Sostenible de Proximidad como ampliación de la comunidad de inteligencia*. Inteligencia y Seguridad. Revista de Analisis y Proyectiva, Junio/Julio diciembre 2015.
- Rapoport, David (2004). En Arquilla, J., y Ronfeld J., "Redes y Guerras en Red". Madrid, Alianza.
- Reinares F. (1998). *Terrorismo y Antiterrorismo*. Barcelona, Ed. Paidós, 1998
- Rosabeth Moss Kanter (2000) *La nueva clase directiva mundial*, Paidós, Barcelona.
- Serieux, Hervé.(1994) . *El Bing Bang de las Organizaciones. El pensamiento complejo aplicado a la gestión*. Barcelona. Ediciones B.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995), "Market Orientation and the Learning Organization" Journal of Marketing, Vol. 59, No 3, pp. 63-74. En Javier Jordán, "Cultura organizativa e innovación militar: el caso de las Fuerzas de Defensa de Israel", Revista de Estudios en Seguridad Internacional, Vol. 1, No. 1 (2015), pp. 17-40.
- Somiedo, Juan Pablo (2/10/2015). *La estructura y la Organización de los Grupos Terroristas bajo la Óptica del Aprendizaje Organizacional*. (2015).http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2015/DIEEEM24-2015_OrganizacionesTerroristas_PabloSomiedo.pdf . Visto Noviembre 2017
- Silverman, Eli B. *El programa CompStat y la policía de distrito en Nueva York* . Revista catalana de seguretat pública, ISSN 1138-2465, N°. 10, 2002, págs. 41-46
- Steven Johnson (2011), *Las buenas ideas*. Turner Noema.
- Torrente, D. (1997). *La sociedad policial: poder, trabajo y cultura en una organización local de policía*. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Tatarkiewicz 1996, En Gonzalez Díaz .Miguel. *La creatividad es posible en todos los campos de la producción humana*. http://www.esdi.url.edu/content/pdf/miguelgonzalez_creatividad.pdf. Noviembre 2017.
- Goltz, J. (2006). *Police Organizational Performance in the State of Florida: Confirmatory Analysis of the*



Relationship of the environment and Design Structure to Performance. College of Health and Public Affairs at the University of Central Florida Orlando, Florida.

- Vicente, P. (2011). *Identidades y cultura policiales. Un estudio antropológico desde el mal policía al buen policía*. Murcia. Ediciones Isabor.
- Walter Laqueur . En *Psicología del Contraterrorismo*, La Razón 02/07/04 . Noviembre 2017 : http://www.belt.es/expertos/experto_print.asp?id=2185
- Wendel, T. Dhondt, G. y Curtis, R. y Hamilton, J (2016) . *More drugs, less crime: Why crime dropped in New York City and the US, 1981-2007*. <http://www.jjay.cuny.edu/sites/default/files/contentgroups/economics/Geert-02.pdf>. Noviembre 2017
- Westley, W. (1977). *Violence and the police*. Cambridge. MIT Press.
- Wilson, James Q. and George L. Kelling. «*BROKEN WINDOWS: The police and neighborhood safety*» (PDF). Consultado el 3 de noviembre de 2007. (text version).
- Wilson, J. Q. (1968). *Varieties of Police Behavior. The Management of Law and Order in Eight Communities*. Cambridge. Harvard University Press.
- Yñiguez, A. (2007). *Reglas básicas de la práctica policial y funcionamiento interno de la Policía*. Cuaderno de Trabajo Social, 20, 57-73.

1 *La innovación militar sería : “el resultado de un proceso de cambio integral que afecta sustancialmente a la doctrina, al adiestramiento y, a menudo, a la orgánica y/o materiales en una o varias ramas de un ejército, y que supone un aumento considerable de la efectividad al cumplir alguna o varias de las misiones asignadas”(- Jordán 2014 a)*

2 <https://www.ondho.com/el-proceso-creativo-de-ferran-adria-en-el-bulli/>

3 <http://www1.nyc.gov/site/nypd/about/about-nypd/about-nypd-landing.page>

4 <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465/>

5 <http://www.lanacion.com.ar/1086881-nueva-york-del-caos-a-la-tolerancia-cero>

6 Esta herramienta proporciona a los agentes sobre el terreno acceso a programas informáticos actualizados e interactivos de análisis de la cartografía de datos delictivos en tiempo real. Fuente Policía de Nueva York 2017 (noviembre).