

## Reinvención e impacto (A): una transformación organizacional en la Administración Pública

### El caso del Instituto de Seguridad Pública de Cataluña

Hoy es 30 de junio de 2015, son las 12 de la mañana y estamos en el punto del día “Ruegos y preguntas” en la reunión del Consejo Pedagógico del Instituto de Seguridad Pública de Cataluña (en adelante, ISPC).

La directora comunica que, a todos los efectos y desde ese preciso instante, ha sido cesada en el cargo como directora general del ISPC.

El silencio en la sala es sepulcral.

A continuación, toma la palabra el comisario jefe del Cuerpo de Mossos d’Esquadra, Josep Lluís Trapero.

«Directora, voy a pronunciar estas palabras desde la solemnidad del cargo que ocupo, en nombre de todo el Cuerpo de Policía, y estoy completamente seguro de que en estos momentos mi voz es la voz de todos y cada uno de los mossos d’esquadra.

»En primer lugar, quiero decirle que todos sus logros académicos y profesionales obtenidos durante su dirección son aspectos que podría calificar como “residuales”.

» Haber conseguido que el ISPC sea escuela universitaria no es importante.

»El grado de Seguridad, organizado conjuntamente con la Universidad de Barcelona y pionero en Europa, no es importante.

»El Centro de Liderazgo, referente directivo para los cuerpos de seguridad y emergencias, no es importante.

---

Caso preparado por Trinidad Yera, investigadora de la Cátedra José Felipe Bertrán de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública, y Núria Aymerich, exdirectora del ISPC, con la colaboración de Pablo García-Manzano, director del Centro para el Liderazgo de la Gestión Pública, y bajo la supervisión del profesor José Ramón Pin Arboledas, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Octubre de 2015. Este caso se ha escrito con la colaboración del CPLG (Center for Public Leadership and Government), IESE. Este caso se ha escrito con la colaboración de la Cátedra José Felipe Bertrán de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública, IESE.

Copyright © 2015 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing en [www.iesep.com](http://www.iesep.com), escriba a [iesep@iesep.com](mailto:iesep@iesep.com) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 14/1/16



»El trabajo a favor de los valores y las competencias no es importante.

»La inclusión del aprendizaje de idiomas en toda la formación no es importante.

»Porque lo realmente importante, en realidad, lo único que perdurará a lo largo del tiempo y que es el pilar que permite que todo lo anterior se consolide es haber hecho posible que el Cuerpo de Mossos d'Esquadra crea firmemente en sí mismo.

»Lo que ha conseguido es que cada uno de los miembros de nuestra Policía se sientan parte de un equipo, aprendan a valorar su talento y el de los demás, y que juntos consigamos creer en un proyecto que realmente se encuentra al servicio de la ciudadanía.

»Por todo eso y por hacernos creer en todo lo que somos: gracias».

El aplauso fue atronador.

En ese momento, la directora, para no dejarse llevar por la emoción, concentró su pensamiento en aquel viaje en tren, nada más empezar su andadura política en este cargo, en el que el comisario Trapero y ella, de camino a un curso de formación en Madrid, hablaron sobre la importancia de los valores y del liderazgo transformador en la educación, así como de su impacto en las organizaciones.

A continuación tomó la palabra otro miembro del Consejo Pedagógico para pedir que constara en acta que el discurso del comisario lo compartía todo el Consejo.

Pasado este momento final, tal y como había empezado, dirigiéndose con el coche sola hacia su casa, la directora rememoró los comienzos de la asunción de esta responsabilidad. realmente no fueron fáciles.

Así empezó todo....

## ¿Y qué hago yo ahora?

Núria Aymerich i Rocavert, directora del ISPC<sup>1</sup>, estaba sentada en el sillón de su nuevo despacho con la mirada puesta en el patio que se veía al otro lado de su cristalera. Los policías iban y venían erráticamente, sin rumbo determinado. Sin embargo, esto era sólo en apariencia, como descubriría con el paso del tiempo.

---

<sup>1</sup> Como organismo público, el ISPC se encuentra regulado por la Ley 10/2007, de 30 de julio, del Instituto de Seguridad Pública de Cataluña, aprobada por el Parlamento Autonómico catalán. Véase:

<http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/AppJava/PdfProviderServlet?versionId=919780&type=01>.

Jurídicamente, está configurado como una entidad autónoma de carácter administrativo adscrita al departamento competente en materia de seguridad pública y cuenta con un capítulo presupuestario propio en el presupuesto anual de la Generalitat de Catalunya. Por tanto, es un organismo creado por una disposición legal del máximo nivel (ley emanada del Parlamento autonómico) y regulado funcional y orgánicamente por las disposiciones legales de nivel inferior necesarias para garantizar el cumplimiento del procedimiento administrativo en todos los ámbitos (decretos, órdenes e instrucciones). La norma escrita requiere un arduo consenso, por lo que cambiarla es harto complejo y afecta cualquier tipo de actuación, laboral, económica u organizativa.

En el año 2007, una de las novedades más relevantes de la ley fue concebir la seguridad como un ámbito integral de actuación de los cuerpos de seguridad y emergencias, es decir, policías, bomberos y otros cuerpos profesionales o voluntarios como los agentes rurales o Protección Civil.

Ése ir y venir de agentes de seguridad uniformados obedecía a unos horarios perfectamente programados al minuto con clases, entrenamientos, reuniones y demás actividades propias de un instituto de sus características.

Pero en su primer día, el 22 de enero de 2011, lógicamente, la nueva directora desconocía los detalles de la vida diaria del Instituto.

Eran las 9 de la mañana y hacía pocos minutos que acababa de llegar, conduciendo su coche, sola, hasta Mollet del Vallès, una población a 20 kilómetros de Barcelona. La sede del ISPC se encontraba en un emplazamiento aislado del centro de la población, situado en un cruce de carreteras. Nada más llegar a lo que consideró equivocadamente la entrada, unos agentes se dirigieron a ella intuyendo los motivos de su presencia. Se presentó como la nueva directora y, después de que se pusieran a sus órdenes automáticamente, la acompañaron a sus dependencias.

Cuando llegó al edificio la estaban esperando el secretario general del Departamento de Interior y el director general saliente. No llegaron a entrar porque querían enseñarle las dependencias antes de que tomara posesión de su despacho.

Durante el recorrido, le sorprendió la extensión de la propiedad. Le informaron de que ocupaba diecisiete hectáreas; por supuesto, era inabarcable a la vista. Fue contando las diferentes construcciones que se iba encontrando hasta llegar a ocho edificios distribuidos a lo largo de lo que parecían travesías, paseos, vías y calles. Después de ver a un gran número de policías practicando defensa personal, llegaron al despacho, donde aprovecharon para transmitirle los conceptos básicos de lo que sería su nueva responsabilidad: la dirección de la institución que formaba a todos los miembros de seguridad y emergencias de Cataluña (mossos d'esquadra, policías locales, bomberos, agentes de Protección Civil, de defensa forestal y rurales, y personal penitenciario).

Una vez expuestas las responsabilidades principales del cargo, el director saliente se marchó.

Ahora estaba en su despacho, sola de nuevo. En la mesa, un teléfono. Abrió la puerta y no encontró a nadie. La cerró y se preguntó: «¿Qué hago ahora?».

## El comienzo de una aventura enriquecedora

Inmediatamente después de que se marchase el director, entraron en el despacho dos personas que se presentaron como sus secretarías. Una vez realizadas las presentaciones iniciales, le aconsejaron que citara a los subdirectores, que estaban en sus correspondientes despachos esperando su llamada; así lo hizo.

Durante esa reunión, los dos subdirectores le contextualizaron los aspectos esenciales del ISPC.

«Como ya sabe, el ISPC es un organismo autónomo adscrito al Departamento de Interior de la Generalitat y es el centro de formación de los cuerpos de seguridad y emergencias de Cataluña. También supervisa los centros y los programas formativos de los miembros de las empresas de seguridad privada», empezó a contar uno de ellos.