



Mejores prácticas de formación sobre liderazgo y gestión

Grupo de Interés Especial de la EPTA



Seirbhís Phríosúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info

Mejores prácticas de formación sobre liderazgo y gestión

El presente informe ha sido elaborado por Smiljka Baranček (Dirección de Instituciones Penitenciarias, Croacia), John Flavin (Colegio Irlandés de Administración Penitenciaria), Nadja Künzle (Centro Suizo Especializado en Instituciones Penitenciarias), Nadya Radkovska (Dirección General de Ejecución de Sentencias, Bulgaria) y Ann-Kristin Staaf (Servicio Sueco de Instituciones Penitenciarias).

Los autores han desarrollado el informe como parte del Grupo de Interés Especial (SIG, por sus siglas en inglés) de la EPTA sobre formación relacionada con el liderazgo y la gestión. El informe ha sido revisado por los miembros del Comité Directivo de la EPTA Cédric Le Bossé (Escuela Nacional de Administración Penitenciaria, Francia), Peter Neuhybel (Dirección General de Guardias de Prisiones y de Tribunales, Eslovaquia) y Lisanne Veldt (Comité de Helsinki de los Países Bajos (NHC)). El proceso se ha realizado bajo los auspicios del NHC.

El presente documento está publicado y producido con el respaldo financiero del Programa de Justicia de la Unión Europea (2014-2020), como parte del proyecto «Tackling Gaps in Cross-Border Cooperation for Penitentiary Training Academies», coordinado por el NHC. El contenido del informe es responsabilidad de los autores y representa únicamente sus puntos de vista. La Comisión Europea se exime de cualquier responsabilidad sobre el uso que pudiera hacerse de la información que contiene.

Cualquier consulta deberá dirigirse a secretariat@epta.info.

Primera publicación: 2021.

Diseño gráfico de Stephan Csikos.
www.stephancsikos.nl

Traducción de Livewords.



Co-funded by
the European Union



El Comité de Helsinki de los Países Bajos (NHC)

El NHC es una organización no gubernamental que tiene como objetivo la promoción de un estado de derecho internacional y social en el que se realicen plenamente los derechos humanos. El NHC pretende reforzar y apoyar las actividades de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales nacionales e internacionales en materia de prevención de conflictos, protección de los derechos humanos, mantenimiento del estado de derecho y promoción de la democracia en la zona de la OSCE.

En nombre de la EPTA, el NHC coordina el proyecto financiado por la UE «Tackling Gaps in Cross-Border Cooperation for Penitentiary Training Academies» en cooperación con el Comité Directivo de la EPTA. La intención del proyecto es crear una red EPTA sostenible, profesional y activa que sea capaz de atender a las lagunas existentes en la cooperación transfronteriza mediante la estimulación de la participación y el intercambio dentro de la red más amplia. El proyecto comenzó en 2018 y finalizará en 2021.

El NHC también coordinará un proyecto de seguimiento financiado por la UE, que comenzará en 2021. Este proyecto seguirá reforzando la red, contribuirá a su sostenibilidad y permitirá compartir información más exhaustiva acerca de los retos que plantea el ámbito penitenciario en la actualidad.

Para más información, visite www.nhc.nl.



Índice

Introducción	5
Definiciones	6
Comparación europea y buenas prácticas	7
Croacia	7
Finlandia	8
Francia	8
Irlanda	9
Países Bajos	10
Noruega	11
Eslovaquia	11
Suecia	12
Suiza	13
Conclusión	15
Diseño e implementación de un sistema de formación	15
Formación acreditada y colaboración con la academia	15
Selección de grupos objetivo	15
Programas integrados que incluyen tanto formación sobre gestión como sobre liderazgo	15
Selección de metodología y contenidos	16
Implementación por un programa piloto	16
Programa para aspirantes	16
Abreviaturas	17
Referencias	17



Introducción

La administración de la prisión, que constituye un instrumento del estado y de la sociedad, confiere al director y al personal del centro la obligación de asumir la responsabilidad ante la sociedad de todo lo que ocurre tras los altos muros de la institución. Con ello nos referimos no solamente al mantenimiento de un régimen justo y basado en los derechos humanos de las personas privadas de libertad, sino también a la salvaguarda de los recursos públicos puestos a disposición de la administración penitenciaria con el fin de lograr su cometido. La buena gobernanza corporativa y el cumplimiento son requisitos esenciales para el liderazgo y la gestión de una prisión eficiente y ética.

El proyecto EPTA, fundado por el Programa de Justicia de la Unión Europea, pretende crear una red ETPA sostenible, profesional y activa que atienda a las lagunas existentes en la cooperación transfronteriza mediante la estimulación de la participación y el intercambio dentro de la red, lo que permitirá a los miembros europeos actuales y futuros beneficiarse de los resultados.

En este proyecto tiene una importancia fundamental el reconocimiento del papel crítico que desempeñan el liderazgo y la gestión profesionales en la administración de justicia dentro de nuestras prisiones. Su importancia a todos los niveles del sistema no se puede subestimar. Coyle (2009, p. 28) expresa esta noción cuando señala:

«El personal penitenciario superior necesita un tipo de formación más sofisticado [...]. El director de una prisión y sus subdirectores son personas clave a la hora de establecer la cultura y los valores de una prisión. Deben ser seleccionados prestando especial atención a sus cualidades personales y sometidos a una formación exhaustiva.»
(Traducción de la cita original en inglés)

La Regla Mandela n.º 79 también establece que «El director del establecimiento penitenciario estará debidamente calificado para ejercer

su función, tanto por su carácter como por su capacidad administrativa, su formación y su experiencia profesional» (Naciones Unidas, 2015, p. 24, traducción de la cita original en inglés).

Teniendo esto presente, se puso en marcha este proyecto para determinar cómo podríamos contribuir a la provisión de una formación efectiva a la alta dirección penitenciaria.

El Grupo de Interés Especial 1 de la EPTA se fundó para complementar las prácticas relativas al liderazgo y la gestión en prisiones y obtener los siguientes resultados:

Resultado 1:

Comparación y mejores prácticas en materia de formación sobre liderazgo y gestión

Resultado 2:

Normas mínimas para la formación sobre liderazgo y gestión

Resultado 3:

Manual de formación sobre liderazgo y gestión

El resultado 1 subraya la importancia de gestionar las prisiones en un contexto ético que respete la dignidad inherente a cada ser humano, el reconocimiento del papel del liderazgo respecto a los nuevos fenómenos sociales en los sistemas de prisiones y el impacto crucial de las políticas y prácticas de formación a la hora de garantizar la aplicación de estos altos estándares profesionales en las prisiones europeas.

El propósito de la comparación es contribuir al intercambio y la visión general de buenas prácticas y currículos de formación para

directores penitenciarios y personal de alto rango que trabajen en instituciones de privación de libertad.

Se espera que el amplio abanico de prácticas descritas en esta sección genere una información y un intercambio de conocimiento exhaustivos que puedan ser de utilidad para otros sistemas penitenciarios nacionales a la hora de buscar buenas prácticas para su inclusión en intervenciones formativas destinadas a sus propios directores y líderes.

La comparación demuestra la complejidad del tema y el amplio rango de habilidades requeridas a las personas directamente responsables de la gestión penitenciaria.

En un principio se considerarán las características de la formación que, en nuestra opinión, constituyen buenas prácticas o incluso las mejores prácticas. Tendremos en consideración la literatura relacionada con la formación sobre liderazgo y gestión, en particular en lo que respecta a las instituciones de justicia penal. En combinación con lo que hemos aprendido de nuestras comparaciones, propondremos normas mínimas para la provisión de formación dentro del marco constituido por las Directrices del Consejo de Europa sobre la contratación, selección, educación, formación y desarrollo profesional del personal penitenciario (Adams y Carr, 2019).

Definiciones

El foco de atención principal de este proyecto es la cohorte de directores penitenciarios superiores responsables de la administración y la operación estratégicas de la prisión. En particular, está destinado a directores penitenciarios y sus subdirectores del equipo directivo superior. Sin embargo, también se espera que esta formación se pueda proporcionar a los miembros del personal que se hayan identificado como aspirantes a líderes de su organización en el futuro.

Directores penitenciarios (directores ejecutivos penitenciarios) hace referencia al personal que cuenta con la legítima autoridad para la toma de decisiones y participa y es responsable de forma directa de la gestión efectiva de la prisión, en áreas como la responsabilidad, el uso de recursos (RR. HH. y recursos financieros) y la aplicación de la ley y de las políticas y normativas. El director es responsable del liderazgo y la gestión efectiva de todas las

operaciones y los servicios penitenciarios. Como líderes, los directores penitenciarios deben estar al corriente de todas las normas relevantes sobre derechos humanos y la forma en que estas se deben implementar en un centro de custodia. Los directores penitenciarios tienen el deber de desarrollar la capacidad de su prisión y su personal, de influir en todas las reformas necesarias que garanticen que todos los prisioneros que se encuentren bajo su cuidado y se hayan enviado a prisión de forma legítima estén reclusos en cumplimiento de los instrumentos y la orientación internacionales sobre derechos humanos.

Subdirectores penitenciarios (directores adjuntos) hace referencia a miembros del personal penitenciario que cuentan con autoridad para dirigir operaciones diarias en prisión en nombre del director penitenciario. Están obligados a ayudar al director penitenciario a desarrollar e implementar la misión y la visión del establecimiento penitenciario teniendo en cuenta las circunstancias locales. Los subdirectores penitenciarios se aseguran de que toda la plantilla, en su diversidad de funciones, se responsabilice de proporcionar un régimen humano y unas condiciones dignas, así como de mantener un entorno de trabajo seguro para los presos, el personal y cualquier tercero que participe en las actividades cotidianas de la prisión. Pueden asumir la responsabilidad sobre diversas funciones dependiendo de las necesidades, competencias y requisitos del puesto. En cooperación y bajo supervisión del director penitenciario, también participan en la preparación e implementación de planes de contingencias y otros documentos estratégicos.

Comparación europea y buenas prácticas

A fin de comparar las prácticas europeas y las buenas prácticas actuales, el Grupo de Interés Especial 1 de la EPTA actualizó la información proporcionada por diferentes centros de formación de toda Europa en relación con la formación de los directores y líderes penitenciarios. Cuando se celebró la Conferencia Anual de la Red de Academias Europeas de Formación Penitenciaria (EPTA) en Suiza en septiembre de 2017, el tema de la reunión fue la formación sobre liderazgo y la formación de directores penitenciarios. Antes de la conferencia, a fin de preparar la plataforma de debate acerca de metodologías de formación innovadoras, el organizador, el Centro de Formación de Personal Penitenciario de Suiza, recopiló información sobre los programas de formación de gestión y liderazgo de 16 academias europeas de formación penitenciaria. Algunos de los datos se actualizaron en 2019 sobre la base de una llamada efectuada por los miembros del Grupo de Interés Especial 1 de la EPTA.

Damos las gracias a los colegas que respondieron a esta llamada para la recopilación de datos. Lamentablemente, alguna información no está incluida en este documento debido a que los datos sobre los criterios especificados son insuficientes.

En consecuencia, la comparación europea y las buenas prácticas se basan en una revisión de hojas de datos de los países miembros de la EPTA sustentada por un análisis bibliográfico. Esta hoja de datos incluye información sobre el grupo objetivo, contenidos, metodología, duración, frecuencia, acreditación y factores innovadores de la formación.

- trabajo en equipo;
- liderazgo efectivo;
- gestión del tiempo efectiva;
- motivación del personal;
- importancia de las emociones en el liderazgo;
- la Inteligencia Emocional como marco general para la gestión moderna;
- resolución de conflictos.

Metodología

Se utiliza una metodología práctica y activa que fomenta las dinámicas en grupo, los debates, la dramatización de funciones y el análisis de situaciones reales. Durante la formación, el análisis de situaciones y casos de la vida real que representan la práctica diaria de los participantes recibe prioridad a fin de maximizar la generalización del aprendizaje para el entorno de trabajo real.

Duración

Módulo básico: taller de dos días.
Módulo avanzado: taller de dos días.

Frecuencia

Varias veces al año, en función de las necesidades.

Acreditación

La formación en gestión no está acreditada.

Croacia

Grupo objetivo

El grupo objetivo incluye directores, subdirectores, jefes de unidad (seguridad, tratamiento, asuntos jurídicos, etc.) y jefes de sección en prisiones y penitenciarías.

Índice

El programa de formación incluye los siguientes temas:

- habilidades de comunicación (verbal, no verbal, escucha activa);

Innovación

El programa piloto «Programa de Habilidades de Gestión para Supervisores Penitenciarios» es el primer programa de formación destinado a las categorías media y alta de dirección.

Finlandia

Grupo objetivo

El grupo objetivo es la dirección de nivel intermedio (funcionarios penales superiores, subdirectores).

Índice

La formación sobre liderazgo consta de seis módulos:

- 1) La gestión y el papel cambiante de los líderes/directores;
- 2) Asesoramiento y planificación estratégica;
- 3) Cómo hacer frente a las situaciones difíciles;
- 4) Gestión financiera y del personal;
- 5) Trabajo con el cliente y gestión de riesgos;
- 6) Buena gobernanza/asuntos legales.

Se centra en las habilidades de comunicación, las capacidades de interacción, la mejora de habilidades de asesoramiento, la mejor comprensión de los asuntos financieros, la buena gobernanza, la comprensión del papel del trabajo con el cliente, la gestión de riesgos, la comprensión de problemas básicos de salud mental y la prevención de la radicalización en las prisiones.

Metodología

La metodología está basada en el aprendizaje mixto, incluida la formación in situ (seis veces tres días), aprendizaje a distancia, tareas bibliográficas en los períodos intermedios que separan las formaciones in situ y visitas de estudio a la Academia de Policía y al extranjero.

Duración

La formación dura seis meses.

Frecuencia

Anual.

Acreditación

La formación en gestión no está acreditada.

Innovación

La formación presta gran atención al asesoramiento, a la participación en las redes más relevantes (p. ej. policía), el establecimiento de contactos y el apoyo entre pares.

Francia

Grupo objetivo

El grupo objetivo incluye los directores penitenciarios.

Índice

La formación consta de dos partes: «General» y «Específica», abarca la gestión de la población penitenciaria, la gestión de recursos humanos, la dirección, la gestión económica, presupuestaria y financiera, la responsabilidad penal y administrativa, los contenciosos administrativos, los derechos y obligaciones de los funcionarios y, de forma más general, la legislación pública, la legislación penal y el procedimiento penal, así como las finanzas públicas del estado que incluyen las normativas relativas a la contratación pública.

El contenido de formación «General» está relacionado con:

- movimiento en el entorno profesional: conocimiento básico e intercambio de experiencias, considerando los retos que plantea la política penitenciaria;
- comunicaciones en situaciones de la vida profesional: desarrollo de la comunicación personal propia, organización de la comunicación interna y externa, uso de herramientas de comunicación, práctica de una lengua extranjera;
- aseguramiento de la gestión de las personas: implementación de políticas de rehabilitación, libertad condicional y prevención de la reincidencia, con la identificación, el desarrollo y la evaluación de colaboraciones;
- aseguramiento de la seguridad del establecimiento y de las personas: identificación de aspectos reguladores y de seguridad, organización de medidas de seguridad, gestión de una situación de crisis, fomento de la política de seguridad;
- gestión de servicios y recursos: gestión de recursos humanos y relaciones sociales, aseguramiento del control financiero,

presupuestario y administrativo, implementación de la gestión relacional y de equipos, implementación de gestión estratégica.

El contenido de la formación de gestión «específica» es una combinación entre la metodología teórica y los ejercicios prácticos que trata de lograr un rápido estado operativo de los directores penitenciarios una vez que toman posesión de su cargo. Al final de la formación inicial se asigna a los destinatarios de la formación una función operativa, que en su amplia mayoría se trata del director de internamiento en un establecimiento penitenciario. A continuación, se unen a un equipo directivo formado por un director penitenciario, un subdirector penitenciario y, dependiendo del tamaño de la estructura, otros directores a cargo de diferentes sectores. Las carreras de director penitenciario se gestionan a través de una oficina de la dirección de la administración penitenciaria, y evolucionan hacia otras responsabilidades en función de la trayectoria profesional deseada y de las habilidades desarrolladas:

- Papel y cometidos (seis horas): identificación de la concepción propia de la profesión, identificación de los papeles y cometidos del director penitenciario;
- Seminario 1: gestión relacional y de equipos (24 horas); gestión relacional, identificación de los principios fundamentales de la gestión operativa, dirección de reuniones;
- Seminario 2: comunicación, realización de entrevistas (12 horas): comunicación en una situación profesional, dominio de las entrevistas clave para la función directiva;
- Gestión de proyectos y gestión del cambio (21 horas): dirección de un proyecto, supervisión de un proyecto de marcado, impulso del cambio;
- Gestión de conflictos y negociación en la gestión (12 horas): el proceso de negociación, consecución de un objetivo, evaluación de los resultados de una negociación;
- Gestión de recursos humanos y relaciones sociales (25 horas): gestión de recursos humanos, identificación del procedimiento disciplinario para el personal, comprensión de los retos del diálogo social, análisis y optimización de la organización de los servicios, gestión de riesgos laborales.

Metodología

Entre 20 y 40 participantes alcanzan la promoción. La metodología de formación incluye: información teórica, simulaciones prácticas, síntesis a partir de feedback e intercambio, reflexión, planteamiento inductivo, intercambio interactivo.

La formación «específica» para los directores penitenciarios incluye cursos relacionados con la dirección. La duración de la formación previa al ejercicio del cargo está fijada en dos años. Durante el primer año, la formación se realiza en la academia, alternando con períodos de prácticas en lugares de utilidad determinados por la academia (p. ej., prisiones o servicios de libertad condicional, administración central y/o direcciones interregionales de servicios penitenciarios y otras instituciones públicas francesas o extranjeras, organizaciones privadas). Durante el segundo año, se nombra interno al participante en la formación y se preasigna a un establecimiento penitenciario.

Duración

La formación dura dos años.

Frecuencia

Cada año comienza una promoción.

Acreditación

Depende de la formación.

Innovación

Entre los elementos innovadores se incluyen el desarrollo de un curso de gestión relacional en un centro ecuestre (ejercicio de cohesión con orientación en pista) y ejercicios de simulación de realización de entrevistas con un instructor que desempeña el papel de un agente en un escenario predeterminado, tras los cuales se realiza una sesión informativa.

Irlanda

Grupo objetivo

El Irish Prison Service (administración penitenciaria irlandesa) implementa en la actualidad una estructura formal para favorecer la formación sobre liderazgo y gestión en todas las promociones de grado de la organización. La implementación de esta estructura se

sitúa en una etapa temprana cuyos primeros pasos son un curso de formación a medida para administradores de primera línea, en concreto funcionarios superiores adjuntos, y una «Formación de Iniciación sobre Salud y Seguridad/Gestión de Riesgos» para directores de mayor rango. Los siguientes pasos verán la creación de paquetes breves de formación de iniciación para cada promoción de grado de dirección. El Irish Prison Service también ha comenzado a formar un «Equipo de Apoyo de Dirección y Administración de Prisiones», que estará dirigido por un director superior y tendrá responsabilidad general sobre el diseño y la elaboración de un programa estructurado de desarrollo de gestión y liderazgo profesionales para todos los directores.

Índice

Los programas de formación breves actuales se proporcionan de forma no estructurada. Estos programas de formación incluyen los siguientes temas:

- Seguridad contra incendios y control de infecciones para directores;
- Realización de una audiencia disciplinaria a los presos;
- Mejores prácticas en investigaciones;
- Disciplina del personal;
- Quejas de los presos;
- Seminarios y talleres de gestión;
- Regímenes de incentivos;
- Gestión integral de sentencias;
- Concienciación sobre la salud mental;
- Gestión de ausencias;
- Libertad condicional;
- Sistema de horarios y asistencia;
- Finanzas;
- Investigaciones sobre salud y seguridad;
- Derechos humanos;
- Manejo de Incidentes Críticos

Metodología

La formación sobre liderazgo estará basada en: valores, toma de decisiones ética, autenticidad, compromiso con el personal, análisis crítico, influencia, desarrollo de la gestión del cambio, perspectiva externa, resiliencia e inteligencia emocional.

Duración

Formación de iniciación para funcionarios superiores adjuntos:

15 participantes x 10 días

Salud y seguridad/Gestión de riesgos:

20 participantes x 11 días

Frecuencia

Las actividades de formación se realizan con regularidad. Cada director recién promocionado recibe formación, y se implementa formación a modo de recordatorio en áreas concretas.

Acreditación

La formación en gestión no está acreditada. Sin embargo, la formación para funcionarios de prisiones está acreditada por el colaborador externo de educación superior Waterford Institute of Technology.

Innovación

El Irish Prison Service proporciona varias actividades de formación innovadoras. El Servicio ha emprendido una colaboración transfronteriza con el Servicio Penitenciario de Irlanda del Norte en varios proyectos que incluyen un curso de formación sobre el Manejo de Incidentes Críticos (CIM) con especial atención a aptitudes interpersonales del CIM como la toma de decisiones, el pensamiento crítico, la gestión de la continuidad de actividades, la prueba de escenarios seguros, la prueba de decisiones y la preparación para el Manejo del Estrés por Incidentes Críticos (CISM).

Países Bajos

Grupo objetivo

Aspirantes: cualquier persona que todavía no ocupe puestos de liderazgo, pero cuente con la ambición y el potencial para convertirse en uno. Líderes principiantes: cualquier líder con una experiencia de liderazgo de seis meses como mínimo y dos años como máximo.

Líderes experimentados: cualquier líder con un mínimo de dos años de experiencia en una función de liderazgo.

Índice

Existen diferentes temas para los distintos grupos objetivo:

- Aspirantes: evaluación del desarrollo como líder, estrategias de comunicación, liderazgo activo, liderazgo integral, efectividad operativa, enfoque profesional;
- Líderes principiantes: desarrollo y liderazgo, comunicación efectiva, estilo de dirección y asesoramiento en asuntos relativos al comportamiento, dirección y asesoramiento

- sobre los resultados, enfoque profesional;
- Líderes experimentados: desarrollo de la visión sobre liderazgo en conexión con metas mayores, estilo de dirección integral, dirección y asesoramiento de un equipo, destreza en el liderazgo, atención a todos los temas del curso y creación de estrategias de implementación.

Metodología

Asesoramiento en la institución.

Duración

Aspirantes:

seis módulos de cinco bloques cada uno (tarde y noche incluidas);

Líderes principiantes:

cinco módulos de cinco bloques cada uno (tarde y noche incluidas);

Líderes experimentados:

cinco módulos de cinco bloques cada uno (tarde y noche incluidas).

Frecuencia

Un bloque una vez al mes, seis meses en total.

Un bloque ocupa dos días completos y una tarde (cinco medios días) con un día de pernocta.

Acreditación

La formación en gestión no está acreditada.

Innovación

Asesoramiento sobre el trabajo y atención especial a las aptitudes interpersonales.

Noruega

Grupo objetivo

El grupo objetivo incluye directores penitenciarios, directores penitenciarios adjuntos, directores de libertad condicional, directores adjuntos de libertad condicional, funcionarios superiores, directores de taller, director para la configuración de los servicios.

Índice

Los tres temas principales del programa son:

- 1) el liderazgo basado en la plataforma de valor de los servicios correccionales;
- 2) la comprensión de las diferentes funciones del líder;
- 3) el liderazgo relacional/liderazgo situacional.

Un objeto de especial atención es la formación de los líderes en tareas de comunicación y el desarrollo de su habilidad para apoyar y plantear retos a sus empleados. El último curso también comprende un día y medio de normativas relativas a la gestión del personal en el estado.

Metodología

En el programa de formación sobre liderazgo existen tres cursos básicos, cada uno de los cuales dura dos días. Además, existen cursos individuales orientados a la operación de un departamento:

- Comprensión básica de la gestión financiera estatal (un día);
- Normativas relativas a la gestión del personal en el estado (dos días);
- Gestión de conflictos y liderazgo (tres días);
- Gestión de riesgos (tres días).

Duración

La formación dura seis días repartidos en un período de entre tres y cuatro meses.

Frecuencia

Las actividades de formación se realizan con regularidad. La formación se proporciona de forma anual.

Acreditación

La formación en gestión no está acreditada. Sin embargo, el Colegio Universitario del Servicio Penitenciario Noruego dispone de un departamento propio llamado Departamento de Perfeccionamiento que ofrece formación avanzada a fin de atender a las necesidades de capacitación del Servicio Penitenciario en diferentes campos.

Innovación

La formación incluye grupos mixtos de participantes, la comprensión de las diferentes funciones del líder y el liderazgo relacional/situacional.

Eslovaquia

Grupo objetivo

Directores penitenciarios y sus subdirectores, jefes de departamento y sus subordinados en la sede central.

Índice

El programa de formación incluye los temas sobre competencias directivas:

- Madurez personal: niveles Básico, Intermedio, Avanzado;
- Liderazgo: niveles Básico, Intermedio, Avanzado;
- Gestión y Organización: niveles Básico, Intermedio, Avanzado.

Metodología

Formación sobre gestión: formación interactiva, dramatización de funciones, trabajo en grupo, cuestionarios, debates, presentación del instructor.

Formación sobre desarrollo propio: feedback de colegas, feedback de subordinados, cursos online, apoyo de RR. HH.

Formación basada en los resultados de la autoevaluación y la evaluación de competencias directivas: más relacionada con el comportamiento que con temas concretos.

Duración

La formación sobre gestión dura entre tres y cinco días.

Frecuencia

Formación sobre gestión: dos veces al año.
Desarrollo propio: permanente.

Acreditación

Ni la formación sobre gestión ni la formación sobre desarrollo propio están acreditadas.

Innovación

Programa piloto a partir de abril de 2020.

Suecia

Grupo objetivo

Programa para aspirantes:

programa de liderazgo conjunto para aspirantes para el personal operativo y personal de sede/ administrativo.

Formación obligatoria sobre liderazgo:

programa de liderazgo conjunto para líderes operativos que trabajen como directores adjuntos y líderes administrativos que trabajen como líderes del grupo.

Formación obligatoria sobre liderazgo:

programa de liderazgo conjunto para líderes operativos que trabajen como directores y líderes administrativos que trabajen como jefes de sección.

Índice

El programa para aspirantes y los dos programas de formación sobre liderazgo presentan el mismo punto de partida: las tareas directivas especiales y únicas en el estado y en otras organizaciones del sector público, con un especial énfasis en la función directiva en una organización controlada políticamente, estrategias para la gobernanza y el control y efectos de los mismos, y cambios en la organización directiva destinados a desarrollar la gestión y el liderazgo.

El programa para aspirantes sigue bloques temáticos, cada uno de los cuales aborda uno de los temas principales del curso: el papel del funcionario y la dirección en el servicio penitenciario; la gobernanza, el control y las finanzas; gestión y employeeship y liderazgo personal. Investigadores/profesores de la Universidad de Uppsala en colaboración con dirigentes del Servicio Penitenciario Sueco son responsables de la formación. El programa comienza con una semana de seguimiento y observación de un director adjunto que ejercerá de mentor durante el programa. Durante el verano, el participante trabajará como director adjunto. El programa para aspirantes se diferencia de los otros dos programas en que no tiene exámenes.

La formación para el director adjunto/líder de grupo y director/jefe de sección también sigue cinco bloques temáticos, cada uno de los cuales aborda uno de los temas principales mencionados más arriba. El contenido y el nivel de las ponencias, la bibliografía y el examen se ajustan a cada uno de los dos niveles de liderazgo. Cada bloque se corresponde con la misma estructura pedagógica. El bloque comienza con un seminario introductorio en el cual investigadores/profesores de la Universidad de Uppsala realizan una amplia presentación del tema. En el Día 2, el tema se examinará en mayor profundidad a través de una ponencia general seguida de un seminario con especial énfasis en el diálogo. Los docentes también participarán en el seminario para ofrecer otras perspectivas al debate. El bloque concluye con una mañana dedicada a los procesos y estructuras internos asociados al

tema principal del bloque. Expertos internos del servicio penitenciario participarán en esta etapa a fin de superar cualquier laguna existente entre la teoría, la práctica y la reflexión. La tarde estará destinada a resumir el bloque y a presentar la tarea por escrito que seguirá a cada bloque. El propósito de la tarea escrita es tanto servir de puente entre bloques como proporcionar el ámbito necesario para una reflexión más profunda entre los encuentros. Las tareas por escrito también constituirán la base del examen.

Los Bloques 4 y 5 son un tanto diferentes de los tres primeros en lo que respecta a la estructura descrita más arriba. El Bloque 4, Liderazgo personal, comienza de la forma antes señalada, pero continúa con talleres en los que los participantes exploran y debaten sus propios estilos personales de liderazgo. El Bloque 5 abarca el examen y por tanto presenta una estructura algo diferente centrada en la recapitulación y las expectativas.

Metodología

El curso está basado en su mayor parte en ponencias, seminarios y ejercicios. Cada bloque incluye elementos de las tres actividades, si bien en distintos grados. Toda la enseñanza se apoya en tres piedras angulares generales:

- 1) Académica y científica – el punto de partida está sustentado científicamente en el conocimiento y la experiencia acreditada;
- 2) Cercanía a las operaciones – el aprendizaje y la formación están basados en los entornos de trabajo, las realidades y los contextos de los participantes del curso;
- 3) Enseñanza inspiradora – entre otras cosas, comprende la variación pedagógica y un enfoque orientado a los procesos.

Duración

Programa para aspirantes:
cuatro seminarios (tres días cada uno).

Directores adjuntos:
cinco seminarios (tres días cada uno).

Directores:
cinco seminarios (dos días cada uno, repartidos en un período de seis meses).

Frecuencia

Los cursos están estructurados de modo que cada bloque finaliza con una tarea por escrito que sirve de puente al siguiente bloque. Esto significa que cada bloque y cada tema están basados en la participación en los bloques anteriores. Cualquier ausencia se puede

compensar completando tareas adicionales previa consulta al examinador/director del curso.

Acreditación

El curso de Gestión Básica para ambos tipos de liderazgo cubre 7,5 créditos de educación superior. El examen se realiza mediante evaluación continua a través de la presentación de tareas e informes conforme al programa del curso. La participación en seminarios es obligatoria y forma parte del examen. Durante el Bloque 5, todos los participantes del curso trabajarán en un informe de aprendizaje basado en la tarea individual y en el conocimiento obtenido durante el curso. El informe de aprendizaje forma parte del examen.

Innovación

Grupos mixtos de participantes operativos/ de sede central, cuatro semanas de formación para aspirantes y una semana de observación y seguimiento de un director adjunto, plan trienal para aspirantes (formación continua tras los seminarios). Seminarios de líder a líder en el programa de aspirantes y en el curso para director adjunto/líder de grupo.

Suiza

Grupo objetivo

Dirección de nivel intermedio o cualquier persona responsable de personal en una prisión o penitenciaría (que va desde el jefe de equipo hasta el director penitenciario). No existe formación especializada exclusiva para directores penitenciarios.

Índice

Dado que la formación sobre gestión en Suiza está destinada a un grupo objetivo más amplio, también incluye una mayor variedad temática:

- gestión en el contexto específico del sistema penitenciario;
- tareas y herramientas de gestión;
- función de liderazgo;
- comunicación (oral y escrita);
- métodos de trabajo personal;
- gestión de proyectos;
- gestión del cambio;
- presupuesto e inversiones;
- gestión de procesos y de la calidad;

- relaciones públicas;
- legislación laboral;
- contratación e iniciación de nuevo personal;
- desarrollo de la plantilla y de equipos;
- gestión de la salud;
- distribución de personal;
- evaluaciones de desempeño;
- gestión de conflictos;
- consulta metodológica entre pares;
- derechos humanos;
- procedimientos y sanciones disciplinarios;
- solicitudes y quejas;
- seguridad dinámica;
- conceptos de seguridad;
- gestión de centros de detención;
- gestión de crisis;
- orientación sobre riesgos;
- planificación de proyectos;
- trabajo interdisciplinario;
- informes sobre reclusos;
- trabajo de presos: producción y reinserción social;

La formación consta de cuatro módulos:

- 1) principios básicos, tareas de gestión e instrumentos en el sistema correccional (3 semanas);
- 2) gestión del personal penitenciario (dos semanas más prácticas);
- 3) salvaguarda de la seguridad y el orden (dos semanas);
- 4) organización de la detención (dos semanas).

Metodología

La metodología de formación está basada en un enfoque de aprendizaje mixto. Esto incluye debates, intercambio de experiencias, dramatizaciones de funciones, estudios de casos, ejercicios grupales, análisis, prácticas en otra prisión y consulta entre pares. La formación es altamente interactiva y orientada a la práctica.

Duración y frecuencia

Nueve semanas de formación más prácticas de una semana a lo largo de dos años (bloques de una semana). La formación se inicia cada dos años, con una clase de habla francesa y otra de alemana.

Acreditación

Una vez superado el examen profesional federal avanzado, los directores penitenciarios obtienen el título: Experto en Gestión Penitenciaria, Diploma Federal Avanzado de Educación Superior.

Innovación

La estrecha relación entre la formación y la práctica que ofrece el enfoque de aprendizaje mixto, incluidas las prácticas, la consulta entre pares, la reflexión sobre el vínculo existente entre las experiencias prácticas y los temas de formación abordados antes, durante y después de cada módulo, así como las pruebas de competencias, pueden ser consideradas innovadoras.

Conclusión

Hemos encontrado diferentes modelos y diferentes perspectivas en lo que respecta a las buenas prácticas de formación sobre liderazgo. En estas organizaciones se identificaron áreas clave conformadas por buenas prácticas, que hemos presentado paso a paso con la esperanza de servir de estímulo a la reflexión cuando se considere la implementación de formación sobre liderazgo.

Las buenas prácticas analizadas constituyen programas de desarrollo formales que a menudo combinan dos o más buenas prácticas. Los diferentes países encuentran formas de integrar varias técnicas de formación sobre liderazgo, y la formación efectiva sobre liderazgo parece estar en función de la interdependencia de varias prácticas.

En nuestra conclusión, identificamos las siguientes áreas de importancia: diseño e implementación de un sistema de formación, formación acreditada y colaboración con la academia, selección de grupos objetivo, programas integrados que incluyen tanto formación sobre gestión como sobre liderazgo, selección de metodología, implementación por un programa piloto y existencia de un programa de aspirantes a líderes.

Diseño e implementación de un sistema de formación

Los países con buenas prácticas eligen la combinación de formación formal y aprendizaje activo. Otra buena práctica es complementar la formación tradicional con una oportunidad de poner en práctica los nuevos conocimientos en un entorno real, mediante rotación u observación y seguimiento. También encontramos que las ponencias de los cursos basadas en la teoría se están sustituyendo por el aprendizaje interactivo, y resulta obvio que los países con buenas prácticas están implementando un sistema de aprendizaje que permite el desarrollo de oportunidades, relaciones y sistemas de feedback.

- *Para una mayor consideración: las ventajas que implica la participación del nivel de dirección superior en la implementación de*

la formación sobre liderazgo a fin de añadir credibilidad.

Formación acreditada y colaboración con la academia

Hemos encontrado que algunos países con buenas prácticas eligen la formación acreditada. Añadir acreditación a la formación interna aporta beneficios. En lo que respecta a la colaboración con una universidad, encontramos que la buena práctica es una combinación de recursos internos y externos al contenido del programa proporcionado. La mezcla de lo interno y lo externo proporciona a los participantes la oportunidad de comparar y contrastar la vía práctica con la académica.

- *Para una mayor consideración: las ventajas de la colaboración con la academia a la hora de poner en marcha una formación sobre liderazgo interna.*

Selección de grupos objetivo

Hemos observado que los países con buenas prácticas no seleccionan necesariamente el mismo nivel, puesto o tipo de empleado como grupo objetivo. Algunos se centran solo en puestos de dirección de alto nivel, mientras que otros lo hacen tanto en los puestos de nivel inferior como los de superior.

- *Para una mayor consideración: el reto de conseguir que los criterios de liderazgo de la organización/la filosofía sobre liderazgo recorra como un hilo común toda la formación a todos los niveles.*

Programas integrados que incluyen tanto formación sobre gestión como sobre liderazgo

Los países con buenas prácticas han elegido ofrecer formación, centrada en las buenas habilidades tanto de liderazgo como de gestión:

el liderazgo basado en una situación, persona y tarea dadas y las habilidades de gestión como la planificación, la organización, el liderazgo y la coordinación.

- *Para una mayor consideración: a la hora de desarrollar la información sobre liderazgo, un análisis de las necesidades establecerá qué combinación de formación sobre gestión y sobre liderazgo se necesita en particular. Una necesidad de formación es un requisito de tipo individual, de equipo o a nivel organizativo respecto a las habilidades del área de la gestión y el liderazgo.*

Selección de metodología y contenidos

Los países con buenas prácticas han elegido formaciones basadas en el aprendizaje mixto; ponencias, seminarios y ejercicios. También encontramos ejemplos de aprendizaje interactivo y aprendizaje orientado a la práctica. La colaboración con la academia contribuye a un enfoque académico y científico, el contacto estrecho con las operaciones y la enseñanza inspiradora con un enfoque orientado a los procesos.

- *Para una mayor consideración: los resultados de una evaluación de necesidades perfilarán cinco componentes del diseño de formación que los desarrolladores curriculares deberán considerar: el resultado del aprendizaje, los materiales de formación, los instructores y expertos en contenidos, los métodos de formación y la logística.*

Implementación por un programa piloto

Hemos identificado que los países con buenas prácticas utilizan un programa piloto para garantizar una implementación exitosa de la formación sobre liderazgo. El programa piloto permite una valiosa evaluación durante y después del programa. Un programa piloto se puede utilizar con éxito a la hora de adoptar los cinco pasos de creación de la formación sobre liderazgo.

- *Para una mayor consideración: a la hora de desarrollar un programa piloto, considerar la participación de la alta dirección a fin de integrar el desarrollo del liderazgo en la cultura, la estructura y los sistemas organizativos. Para alcanzar la responsabilidad compartida y la aceptación verdadera para el programa, hacer participar a la alta dirección en el desarrollo*

del currículo y la selección del grupo objetivo y algunos de los contenidos del programa. Usar el concepto de líder a líder mediante el cual los directores superiores comparten sus experiencias con los directores en formación durante los talleres.

Programa para aspirantes

Los países con buenas prácticas consideran los programas para aspirantes como un medio de desarrollar el talento de liderazgo interno entre el personal empleado en otro ámbito. Los programas garantizarán un flujo de nuevos líderes competentes identificados con habilidades fundamentales que tengan la capacidad de avanzar hasta un puesto más importante o un mayor nivel de responsabilidad.

- *Para una mayor consideración: considerar la posibilidad de combinar programas de liderazgo personalizados para empleados de alto potencial para funciones específicas en la planificación de la sucesión y uno abierto a todos los empleados*

Abreviaturas

CIM	Manejo de Incidentes Críticos (Critical Incident Management)
CISM	Manejo del Estrés por Incidentes Críticos (Critical Incident Stress Management)
EPTA	Red de Academias Europeas de Formación Penitenciaria (European Penitentiary Training Academy Network)
UE	Unión Europea
EuroPris	Organización Europea de Prisiones y Servicios Correccionales (European Organisation of Prison and Correctional Services)
RR. HH.	Recursos Humanos
HQ	Sede central (Head Quarters)
NHC	Comité de Helsinki de los Países Bajos (Netherlands Helsinki Committee)
OSCE	Organización por la Seguridad y la Cooperación en Europa (Organization for Security and Co-operation in Europe)
SIG	Grupo de Interés Especial (Special Interest Group)
NN. UU.	Naciones Unidas

Referencias

- Adams, T. y Carr, N. (2019). *Guidelines Regarding Recruitment, Selection, Education, Training and Professional Development of Prison and Probation Staff*. Consejo de Europa. <https://bit.ly/38kli5E>
- Coyle, A. (2009). *A Human Rights Approach to Prison Management: Handbook for Prison Staff*. <https://bit.ly/30kZv9v>
- EPTA (2017). *EPTA annual conference 2017 preparation – information about the members' leadership trainings*.
- EPTA (2019). *EPTA SIG1 questionnaire to update EPTA members' leadership training information*.
- Naciones Unidas. (2015). *Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos de Naciones Unidas (Reglas Nelson Mandela)*. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. <https://bit.ly/30lo2uP>



Secretaría de la EPTA

La Organización Europea de Prisiones y Servicios Correccionales (EuroPris) se encarga de la gestión de la Secretaría de la EPTA y se puede contactar a través de las siguientes direcciones postales y de visitas. Correo electrónico: secretariat@epta.info

Dirección postal:

EuroPris

P.O. Box 13635
2501 EP La Haya
Países Bajos

Dirección para visitas:

Bezuidenhoutseweg 20
2594 AV, La Haya
Países Bajos



Seirbhís Phríosúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info