



Manual de formación sobre liderazgo y gestión

Grupo de Interés Especial de la EPTA



Seirbhís Phríosúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info

Manual de formación sobre liderazgo y gestión

El presente informe ha sido elaborado por Smiljka Barančec (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 miembros del SIG 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 Csikós.

www.stephancsikos.nl

Traducción de Livewords.

Red de Academias Europeas de Formación Penitenciaria (EPTA)

La red EPTA fue fundada en 2010 por responsables de academias europeas de formación de personal penitenciario con el fin de proporcionar una estructura que favoreciese el uso compartido de metodologías y contenidos de formación en toda Europa.

La EPTA aspira a desarrollar una cooperación que mejore la formación tanto inicial como permanente del personal penitenciario, así como a contribuir a impulsar la sensibilización sobre el trabajo de dicho personal en las instituciones penitenciarias.

Para más información, visite www.epta.info.

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

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.



Co-funded by
the European Union



Índice

Introducción	6
CAPÍTULO I: Gestión del proyecto	8
CAPÍTULO II: Acreditación y estructura	10
CAPÍTULO III: Realización de un análisis de necesidades	11
CAPÍTULO IV: Contenido del programa	12
Buena gestión penitenciaria en un contexto de derechos humanos	12
Liderazgo efectivo/Comprensión del liderazgo	12
Gestión y responsabilidad	13
Ética y comportamiento profesionales	13
Marco jurídico, políticas y normativas	14
Gestión de recursos humanos (RR. HH.)	14
Gestión de recursos financieros	14
Gestión de la seguridad dinámica	15
Gestión de las condiciones de la prisión	15
Facilitación de la reinserción social de los delincuentes	16
CAPÍTULO V: Consideración de metodologías para una formación efectiva	17
Combinación de varios métodos de provisión	17
Formación entre agencias y transfronteriza	19

CAPÍTULO VI:	
Diseño del programa	20
El director de la formación	20
Estudios de caso experienciales	20
Tareas individuales	20
Grupos de aprendizaje	21
Facilitar el progreso mediante la formación	21
Facilitar la formación permanente en el seminario de cierre	21
Uso de plataformas digitales como apoyo al aprendizaje	21
CAPÍTULO VII:	
Aseguramiento y evaluación de la calidad	22
Conclusión	24
Abreviaturas	25
Referencias	25



Introducción

Este manual está concebido para proporcionar un marco en torno al cual las academias de formación penitenciaria puedan diseñar programas de formación sobre liderazgo y gestión. Dada la complejidad que implican el liderazgo y la gestión de prisiones y las amplias habilidades requeridas a las personas a las que se encomienda esta función crítica, una formación efectiva resulta esencial. El manual proporciona una hoja de ruta para el diseño y la provisión de dicha formación y señala el elemento crítico requerido para alcanzar el éxito. No propone ninguna solución lista para usar de formación sobre liderazgo y gestión. Su intención es más bien estimular la reflexión sobre problemas comunes y ayudar a diseñar una formación adecuada para el entorno del país en concreto.

Este manual está organizado en siete capítulos. **Capítulo I: Gestión del proyecto.** Este capítulo perfila la importancia de implementar un marco sólido alrededor del cual las academias de formación puedan comenzar a diseñar y desarrollar programas de formación sobre liderazgo y gestión. Enfatiza la necesidad de habilidades de gestión de proyectos bien fundadas y de la presencia de un líder sólido que pueda articular una visión clara de las metas del proyecto y del camino para alcanzarlas. También subraya la importancia de vincular el programa de formación a las metas estratégicas de la organización. El nivel de atención al detalle en estos pasos iniciales determinará el éxito u otro resultado de cualquier programa de formación. La importancia de este paso no se puede subestimar.

Capítulo II: Acreditación y estructura. Este capítulo trata de la cuestión de si la academia de formación debería considerar la provisión de cursos de formación que estén acreditados por un organismo adjudicador certificado. Explora la opción de colaborar con organizaciones externas de educación superior con el propósito de facilitar la acreditación. El capítulo analiza brevemente las ventajas de elegir la acreditación y las razones por las cuales una academia podría elegir esta vía. Sin embargo, también presta atención a las limitaciones de adoptar la opción de acreditación y considera la flexibilidad que ofrece el enfoque no acreditado. El capítulo ofrece algunas sugerencias sobre lo que se debería tener en consideración a la hora de decidir qué camino tomar.

Capítulo III: Realización de un análisis de necesidades. La naturaleza diversa de los sistemas penitenciarios y de las academias de formación se ha puesto de manifiesto durante el trabajo en este proyecto. Este hecho pone énfasis en el requerimiento absoluto de un análisis exhaustivo de las necesidades antes de embarcarse en cualquier programa de formación. Esto es especialmente cierto para la formación sobre liderazgo y gestión. Este capítulo explora los pasos que implica la realización de un análisis de necesidades efectivo. Presta atención a las preguntas que la organización se debe plantear antes de diseñar la formación. Una vez que estas preguntas hayan obtenido respuesta, el análisis de las necesidades podrá comenzar. En este capítulo se enumeran sugerencias de las diversas herramientas que se podrían utilizar al realizar un análisis de necesidades.

Capítulo IV: Contenido del programa. Si bien el capítulo anterior subraya la naturaleza diversa de los sistemas penitenciarios y las academias en Europa, existen algunos hilos comunes que los recorren todos. Este capítulo sugiere un contenido del programa de formación sobre liderazgo y gestión basado en diversas áreas de competencia compartidas de forma casi universal. El contenido del capítulo se distribuye en varios epígrafes, que incluyen objetivos de aprendizaje sugeridos. Los objetivos de aprendizaje vienen seguidos de una lista de resultados de aprendizaje que se deberían alcanzar. Se destaca el hecho de que los objetivos y metas descritos en el capítulo son

meras sugerencias que proporcionarán un marco que cada una de las distintas organizaciones podrá utilizar cuando considere la forma de estructurar sus programas de formación.

Capítulo V: Consideración de metodologías para una formación efectiva. La consideración cuidadosa de diversas metodologías para la provisión de formación desempeña un papel vital a la hora de asegurar su efectividad. La meta es mantener a los participantes interesados en el tema, lo que a su vez conduce al aprendizaje efectivo. Desde el punto de vista organizativo, el método de formación debería ser rentable y a su vez satisfacer las expectativas de los participantes. Los métodos de formación elegidos deberían favorecer los aspectos tanto teóricos como prácticos para un mejor aprendizaje. Este capítulo considera alguna de las metodologías que podrían incluirse en un programa de formación sobre liderazgo y gestión. Incluye sugerencias para la formación tanto en el puesto de trabajo como fuera del mismo.

Capítulo VI: Diseño del programa. Este capítulo se basa en los Capítulos I y V. En el Capítulo I hablamos de la importancia de una gestión efectiva y eficiente del proyecto de formación. Aquí observamos de forma un poco más detallada los elementos de diseño del programa a los que el director o el equipo del programa deberían prestar atención. Identifica diversos elementos que podrían incluirse en el diseño final de un programa de formación sobre liderazgo y gestión. El Capítulo V anima a la reflexión acerca de los métodos de la formación proporcionada. Este capítulo analiza brevemente los vehículos de provisión de contenidos, tales como tareas, estudios de caso, etc.

Capítulo VII: Aseguramiento y evaluación de la calidad. Este capítulo presta atención al programa de formación sobre liderazgo y gestión desde dos aspectos: la calidad del propio curso y su efectividad desde el punto de vista del participante. Subraya la importancia de un escrutinio permanente tanto de la formación como de los instructores para garantizar que el programa esté diseñado y se proporcione en consonancia con los objetivos de la organización. También presta atención a la efectividad de la formación desde el punto de vista del participante. ¿Se están alcanzando los objetivos de aprendizaje? Este capítulo incluye herramientas sugeridas mediante las que se podrían medir la calidad y la efectividad.

CAPÍTULO I: Gestión del proyecto

La formación y el desarrollo de líderes y directores penitenciarios es crucial a la hora de alcanzar las metas o la misión establecidas por la organización. Los líderes y directores penitenciarios deben estar provistos de conocimientos, habilidades y comportamientos que les permitan garantizar que la prisión funcione con arreglo a unas normas éticas elevadas que respeten los derechos humanos de todas aquellas personas que viven y trabajan detrás de sus muros y a su vez mantengan en una custodia segura a aquellas personas a las que los tribunales han privado de su libertad. Los programas de formación efectivos contribuyen no poco a la consecución de tales objetivos.

Si su organización está creando un nuevo programa de formación sobre liderazgo y gestión o revisando y modificando su oferta actual, un requisito fundamental para una implementación efectiva de un programa de formación es una coordinación y una planificación correctas. Además, cualquier programa de formación previsto deberá estar en consonancia con la estrategia organizativa general y sus objetivos primordiales.

Para lograr lo anterior se requiere una dirección de proyectos competente. Quiquiera que sea la persona elegida para la dirección deberá contar con experiencia en el aprendizaje y desarrollo. La experiencia y la competencia en la gestión de proyectos también serían muy beneficiosas. Los programas de formación sobre liderazgo y gestión consumirán recursos humanos y físicos proporcionados por fondos públicos, lo que requiere una salvaguarda competente que garantice un uso prudente. Una dirección de proyectos competente aportará una estructura al desarrollo a la que Hamza (MSB, 2012) ha denominado las «cuatro C» del diseño de procesos:

- **Claridad** – propósito de la formación, grupo objetivo, intenciones y objetivos, resultados del aprendizaje, planificación del proceso, responsabilidades de los miembros del equipo, pruebas, evaluación, etc.;
- **Capacidad** – asegurarse de que se forma el equipo adecuado y que el proyecto recibe los recursos financieros, materiales y de experiencia adecuados;
- **Coherencia** – mantener la calidad del proceso de diseño a través de un enfoque

coherente ceñido de principio fin al plan acordado. Garantizar el plan de sucesión/ relevo para los nuevos miembros del equipo;

- **Compromiso** – el éxito o fracaso del proyecto dependerá del compromiso de todas las partes interesadas. Para este compromiso es crítica una comunicación intensa que permita generar confianza en el proyecto y en su equipo.

La dirección del proyecto y su equipo deberían hacerse cargo del programa en su totalidad, desde la coordinación de la planificación previa a la formación y la designación de las responsabilidades de cada función a la realización de un análisis exhaustivo de las necesidades. Esto permitirá el trabajo en el diseño del programa, lo que facilitará amplias consideraciones respecto a los siguientes aspectos:

- resultados del aprendizaje;
- contenido de los módulos;
- estructura y duración de los cursos;
- metodologías y pedagogías;
- disponibilidad de experiencia interna y/o aportación externa;
- recursos disponibles;
- recursos adicionales requeridos.

La finalización de la fase de diseño del proyecto proporcionará una hoja de ruta para el desarrollo y la provisión del programa de formación sobre liderazgo y gestión. Esto implicará un trabajo más detallado del programa en aspectos como el desarrollo del currículo y la planificación lectiva, teniendo debidamente en cuenta los principios y estilos del aprendizaje

para adultos. La planificación lectiva se deberá evaluar para garantizar que se encuentra en consonancia con los objetivos de aprendizaje previstos. La dirección del proyecto debería asegurarse de que esta fase incluye también un método para evaluar la efectividad actual del programa a la hora de alcanzar los resultados de aprendizaje previstos.

Una vez desarrollado, la dirección del proyecto seguirá asumiendo la responsabilidad general sobre la provisión del programa de formación, asegurándose de que los recursos están disponibles y se emplean de forma apropiada. La evaluación realizada por el equipo del proyecto tanto durante como después del programa resulta crítica para la credibilidad y el éxito del programa de formación sobre liderazgo y gestión.

CAPÍTULO II: Acreditación y estructura

El proceso de acreditación en una institución educativa implica un control de calidad externo realizado por un organismo apropiado y reconocido, como por ejemplo una autoridad reguladora competente en materia de educación. El propósito de este procedimiento de acreditación es examinar los programas y actividades de una facultad o universidad con fines de aseguramiento de la calidad y mejora. Esto se realiza para evaluar la institución educativa respecto a criterios de evaluación establecidos a fin de garantizar que se cumplen estas normas, y que la institución y/o su programa alcanzan los umbrales necesarios para las diferentes áreas, incluidos su facultad, currículo y servicios a los participantes. En efecto, un proceso de acreditación es un método principal por el cual las facultades, universidades y, en nuestro caso, las academias de formación y sus programas, pueden asegurar la calidad a todas las partes interesadas, incluidos los participantes, habiendo alcanzado una aprobación mensurable y reconocida de su compromiso con la calidad de la enseñanza y de los contenidos.

Si bien el proceso de obtención de una acreditación reconocida de un organismo regulador reconocido se puede ver como un viaje prolongado y riguroso, las ventajas y la importancia de alcanzar este estándar de reconocimiento incluyen una mayor validez de la oferta del programa de la institución, la aceptabilidad de un sistema de transferencia de créditos (por ejemplo, el Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS, por sus siglas en inglés) (EAC, 2018)¹) y el posible acceso a mayores mecanismos de financiación gubernamental. También puede contribuir a un mayor impulso hacia una cultura de la automejora institucional.

Aunque los beneficios de la acreditación están reconocidos, también se deberían considerar otras alternativas. Los cursos acreditados tienden a estar contenidos en una estructura rígida que podría no aportar flexibilidad para un cambio fácil de contenidos o resultados. Teniendo esto presente, también hay lugar para la existencia y la provisión de cursos no acreditados que no se hayan vinculado a un organismo de acreditación o profesional externo ni estén validados por él. Generalmente, estos cursos o programas son de una menor duración y se centran en proveer al participante de conocimiento y de conjuntos de habilidades

específicos. Una de las principales ventajas de ofrecer un curso no acreditado es la flexibilidad (a la que se hace referencia más arriba) que este tipo de oferta permite a la hora de revisar y posiblemente cambiar el currículo del curso o los resultados esperados del aprendizaje. Un curso no acreditado no viene definido por un conjunto riguroso de resultados de aprendizaje validados y acreditados, por lo que el contenido puede ajustarse para reflejar un currículo nuevo y relevante y las necesidades de la academia de formación en particular en función del entorno en el que exista. Además, los criterios de admisión para los cursos no acreditados pueden ser menos estrictos que los de un programa acreditado.

La decisión para que una academia de formación o una facultad busquen la acreditación es significativa y viene determinada por numerosos factores que incluyen el tipo de programas propuestos, los perfiles de los alumnos y los objetivos estratégicos de la institución, así como los recursos financieros disponibles. Además, desde una perspectiva del panorama educativo, existen numerosos retos en áreas como el papel cambiante del educador, la diversidad de perfiles de los alumnos y el impacto de la tecnología en los métodos de enseñanza. Todos estos factores se deben tener en consideración a la hora de optar o no por la acreditación.

¹ El Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS) constituye un medio estándar de comparación de créditos académicos, es decir, el «volumen de aprendizaje basado en la definición de los resultados de aprendizaje y su carga de trabajo asociada» (traducción de la cita original en inglés) para la enseñanza superior en toda la Unión Europea y en otros países europeos colaboradores.

CAPÍTULO III: Realización de un análisis de necesidades

La formación sobre liderazgo basada en un análisis derivado de las necesidades posee un mayor efecto tanto en el aprendizaje como en los resultados de las operaciones.

Se debe dedicar tiempo a realizar un análisis de las necesidades a fin de identificar los objetivos de las partes interesadas antes de diseñar la formación sobre liderazgo. Además, la vinculación entre la formación y los resultados relevantes se realiza mediante:

- la identificación del tipo de profesionales para los que está diseñada la formación;
- la evaluación de las necesidades de formación y desarrollo de los líderes penitenciarios;
- la definición de la competencia y el desempeño *actuales* en el grupo objetivo;
- la definición de la competencia y el desempeño *deseables* en el grupo objetivo;
- la identificación de la brecha de conocimiento entre la competencia y el desempeño actuales y deseables.

El departamento de formación también deberá considerar cómo la organización describe el contenido del trabajo y la responsabilidad requerida para el puesto de líder penitenciario.

De acuerdo con Hamza (MSB, 2012), las tareas clave incluyen lo siguiente a la hora de determinar las necesidades de los participantes:

- extraer conclusiones de su experiencia pasada con grupos similares;
- obtener información a partir de discusiones informales entre profesionales de la red;
- realizar estudios;
- dirigir grupos de enfoque;
- trabajar con un grupo consultivo;
- observar a los participantes;
- entrevistar a los participantes;
- aprender de los incidentes críticos;
- determinar cuáles de los datos que surjan se deberán tener en consideración.

CAPÍTULO IV: Contenido del programa

Buena gestión penitenciaria en un contexto de derechos humanos

La gestión penitenciaria, por encima de todo lo demás, debería llevarse a cabo en un marco ético. En este módulo, los directores/líderes penitenciarios aprenderán cómo los estándares y las normas internacionales sobre derechos humanos son directamente relevantes para una buena gestión penitenciaria y para el tratamiento humano de los presos. El constructo de este módulo también deberá tener en cuenta los requerimientos nacionales y los sistemas legales del país en el que se realice el programa formativo en cuestión.

Los objetivos de este módulo son:

- comprender las normas relevantes sobre derechos humanos en el contexto de las prisiones;
- reflexionar sobre el propósito del encarcelamiento y el papel de los directores/líderes penitenciarios a la hora de promover y proteger los derechos humanos, en su trabajo diario y de forma sensible;
- fomentar el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para transformar el conocimiento en un comportamiento y una actitud de tipo práctico;
- familiarizarse con las fuentes normativas sobre derechos humanos relativas a las prisiones y su relevancia para una gestión penitenciaria efectiva.

Resultados del aprendizaje:

- Los directores/líderes penitenciarios se familiarizarán con los instrumentos básicos de derechos humanos en el ámbito penitenciario;
- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de la forma de comunicar y aplicar los estándares y normas internacionales sobre derechos humanos a cada aspecto de la gestión y el liderazgo penitenciarios;
- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de la relevancia y la importancia de los estándares y normas internacionales sobre derechos humanos para una gestión penitenciaria efectiva y un buen orden;
- Los directores/líderes penitenciarios serán

conscientes de cómo reforzar la importancia de los estándares y normas internacionales en el personal penitenciario.

Liderazgo efectivo/Comprensión del liderazgo

Los servicios penitenciarios necesitan ser efectivos y deben desarrollar líderes sólidos. Por tanto, es necesario poseer varias competencias de liderazgo a fin de alcanzar un liderazgo efectivo. Las tres perspectivas del liderazgo efectivo son interdependientes, y existen varias competencias del líder derivadas de cada perspectiva que son necesarias para un liderazgo efectivo en el servicio penitenciario.

El liderazgo efectivo también consiste en comunicar de forma efectiva, por lo que este módulo también prestará atención a la conexión entre el liderazgo y la comunicación. El papel central de la comunicación en el liderazgo ha motivado el diseño de un liderazgo comunicativo basado en el conocimiento de las funciones, condiciones y capacidades de comunicación. Se espera de los líderes penitenciarios que sean capaces de dar forma, construir y desarrollar culturas organizativas y organizaciones de aprendizaje. Además, se espera que coordinen acciones, organicen y establezcan buenas relaciones. Deberán tomar decisiones legítimas y motivar a otras personas a que actúen de determinadas formas antes que de otras.

Los objetivos de este módulo son:

- crear una comprensión y un contexto respecto al proceso de liderazgo y al papel del liderazgo basándose en teorías sobre liderazgo y teorías sobre la motivación;
- incrementar el conocimiento del proceso de liderazgo y el papel de liderazgo basándose en la teoría en las áreas de las dinámicas de grupo, el desarrollo grupal y los grupos efectivos;
- contribuir al desarrollo de una gestión efectiva de un servicio penitenciario;
- presentar reflexiones propias sobre cómo diferentes factores en las personas, los grupos y las organizaciones constituyen condiciones u obstáculos para un liderazgo efectivo;

- clarificar cómo el liderazgo y el comportamiento de grupo se ven afectados por el contexto, con énfasis en los factores situacionales, incluidos la cultura, la presión, el cambio, el estrés, etc.;
- explorar teorías centrales en el campo del comportamiento de grupo y ser capaz de aplicarlas para el análisis de factores de importancia para el desempeño del grupo;
- clarificar cómo la comunicación y el liderazgo están interrelacionados;
- incrementar la habilidad para actuar como líder comunicativo en la vida cotidiana;
- fortalecer la profesionalidad de los directores/líderes penitenciarios y la voluntad de desarrollar una comprensión del liderazgo comunicativo exitoso y sus habilidades.

Resultados del aprendizaje:

- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de que el liderazgo efectivo está basado en tres perspectivas: liderazgo efectivo como atributo, relación y proceso;
- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de que las perspectivas del liderazgo efectivo son interdependientes, y de que existen varias competencias del líder derivadas de cada perspectiva que son necesarias para un liderazgo efectivo;
- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de que la gestión de comunicación efectiva es una herramienta principal del liderazgo;
- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de los principios de la comunicación de liderazgo efectiva.

Gestión y responsabilidad

Este módulo se centra en la forma de introducir y establecer una gestión penitenciaria responsable y orientada a los resultados sobre la base de la ética y la integridad. Los componentes básicos de los procesos y herramientas de gestión efectiva para fomentar la responsabilidad en el contexto penitenciario deberían ser parte integrante del módulo de formación.

Los objetivos de este módulo son:

- comprender la definición de responsabilidad en el contexto penitenciario y lo que significa para los directores/líderes penitenciarios;
- comprender la complejidad de los aspectos y atributos de la gestión y el liderazgo penitenciarios;

- comprender los elementos básicos de la gestión y el liderazgo penitenciarios efectivos;
- debatir la forma de introducir mecanismos de responsabilidad sostenible que reflejen las dinámicas de la prisión;
- comprender la importancia de la gestión y evaluación del desempeño para la responsabilidad, la ética y la integridad del personal;
- mejorar el cumplimiento con los mecanismos de supervisión nacionales e internacionales.

Resultados del aprendizaje:

- Mejor comprensión de la definición de la responsabilidad en el contexto de la gestión y el liderazgo penitenciarios;
- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de los elementos que constituyen la gestión y el liderazgo penitenciarios efectivos;
- Los directores/líderes penitenciarios ampliarán su perspectiva sobre la forma de crear integridad sobre la base de la gestión del desempeño y la evaluación del personal;
- Los directores/líderes penitenciarios serán capaces de establecer un mecanismo interno para un establecimiento de contactos y una colaboración eficientes con mecanismos de supervisión nacionales e internacionales.

Ética y comportamiento profesionales

Este módulo se centrará en el liderazgo personal; ¿cómo dirigimos sobre la base de una situación, una persona y una tarea dadas? Durante el bloque, los participantes en la formación trabajarán sobre sí mismos, reflexionando sobre lo que significa ser un líder en el sector público en la actualidad, considerando la demanda de estructuras de liderazgo formales y el liderazgo regido por valores fundamentales.

La formación proporcionará a los participantes una introducción general sobre los elementos del liderazgo ético antes de entrar en mayor profundidad en los siguientes subtemas: autenticidad, cambio, estructura y sostenibilidad en el liderazgo personal.

Los objetivos de este módulo son:

- desarrollar el liderazgo personal;
- proporcionar a los participantes de la formación conocimiento, habilidades y comportamientos relevantes para el liderazgo y la ética en una autoridad pública;

- comprender por qué patrones de comportamiento se rigen los directores/líderes penitenciarios y otras personas;
- reflexionar sobre cómo crear robustez y energía a la hora de dirigir una organización hacia el cambio y a través del cambio.

Resultados del aprendizaje:

- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de lo que significa para un líder contar con una «brújula ética», ser consciente de los valores y estar regido por ellos y al mismo tiempo ejercer un liderazgo sostenible a pesar de los diversos tipos de estrés
- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de lo que el liderazgo ético y transformacional significa en la práctica
- Los directores/líderes penitenciarios estarán familiarizados con lo que significa liderar por sí mismo
- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de lo que significa buscar y dar forma a sus propias habilidades de liderazgo y soportar la carga del liderazgo sobre la base de la tarea, la persona y el contexto.

Marco jurídico, políticas y normativas

Este módulo explora la importancia del marco jurídico y político que debería guiar la gestión y operación de prisiones.

Los objetivos de este módulo son:

- demostrar el conocimiento del marco legislativo nacional y las normativas específicas relativas al sistema penitenciario local;
- comprender la importancia del marco jurídico y de las normativas para una gestión penitenciaria y una toma de decisiones legítimas y efectivas;
- comprender los principios básicos de las políticas y normativas penitenciarias y su implementación.

Resultados del aprendizaje

- Los directores/líderes penitenciarios comprenderán y se familiarizarán con el marco legislativo nacional y las normativas específicas;
- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de la importancia del marco jurídico y las normativas en el proceso de toma de decisiones;
- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de cómo introducir en una forma sostenible los principios básicos, las políticas y las normativas en el contexto de la prisión.

Gestión de recursos humanos (RR. HH.)

Este modelo está centrado en la organización y sus relaciones con el empleado, así como en los elementos específicos de las políticas del empleador. A fin de adoptar un enfoque holístico de las relaciones, la organización y los asuntos de RR. HH., la formación también se centrará en debatir la cultura corporativa y su impacto en estas áreas.

Los objetivos de este módulo son:

- aumentar el conocimiento de las organizaciones y de su cultura corporativa;
- profundizar en los debates sobre el papel del director y/o el empleado en una autoridad pública;
- aumentar el conocimiento de los sistemas y procedimientos internos.

Resultados del aprendizaje:

- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de las dinámicas de grupo/equipo, las fases de desarrollo de los grupos/equipos y su vinculación con varios niveles de productividad y eficiencia;
- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de qué acción puede emprender un líder para ayudar al grupo a atravesar las fases de desarrollo;
- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de los procesos de RR. HH.;
- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes de cómo la política de empleador está modelada por la autoridad pública.

Gestión de recursos financieros

La gestión de los recursos financieros es uno de los principales retos a los que se enfrenta un director o líder penitenciario. Este módulo se centra en la gestión financiera y la presupuestación para directores en el sector público. Los líderes penitenciarios se beneficiarán de la comprensión de las finanzas, y el módulo comprende terminología financiera y conceptos financieros clave, pero también la forma de desarrollar y supervisar presupuestos de forma acorde con los objetivos de la organización.

Los objetivos de este módulo son:

- demostrar la comprensión del papel general y la importancia del ciclo de gestión financiera del sector público;
- comprender los principios presupuestarios y la gestión financiera en el servicio penitenciario;

- gestionar recursos financieros limitados con el propósito de garantizar la economía y la eficiencia a la hora de proporcionar lo necesario para alcanzar los resultados deseados;
- comprender cómo los directores/líderes penitenciarios pueden movilizar recursos financieros de diferentes proveedores y fondos adicionales.

Resultados del aprendizaje:

- Los directores/líderes penitenciarios comprenderán la planificación y presupuestación del sector público, la supervisión del presupuesto y el control presupuestario;
- Los directores/líderes penitenciarios comprenderán la importancia de la planificación, el establecimiento de objetivos y la alineación de los recursos financieros;
- Los directores/líderes penitenciarios comprenderán su propio papel directivo en la gestión por objetivos, la medición de la calidad y el desempeño y las implicaciones de las crecientes demandas de seguimiento de estos parámetros.

Gestión de la seguridad dinámica

Este módulo se centra en el concepto de seguridad dinámica y su contribución a una visión holística de la seguridad dentro de la prisión. Esto conforma la base del trabajo de cada líder penitenciario para asegurar la seguridad en la prisión. El líder penitenciario es responsable de la creación de condiciones necesarias para que el encuentro de los empleados con cada preso se produzca de forma segura y respetuosa, mientras que el conocimiento y la tecnología están dimensionados para hacer frente a las situaciones que puedan surgir en el trabajo cotidiano.

Los objetivos de este módulo son:

- aumentar el conocimiento de la responsabilidad de los directores penitenciarios a la hora de crear condiciones y apoyo para el trabajo de seguridad tanto a corto como a largo plazo;
- profundizar en el debate acerca del hecho de que el empleado individual y los líderes penitenciarios son los componentes más importantes en el trabajo de seguridad, y que cada uno tiene la responsabilidad de prestar atención y notificar cualquier desviación, amenaza y riesgo.

Resultados del aprendizaje:

- Los directores/líderes penitenciarios comprenderán que el concepto de seguridad dinámica debe ser una guía en el trabajo de seguridad cuya base sea la transferencia de conocimiento, la formación permanente y el desarrollo de competencias entre los empleados;
- Los directores/líderes penitenciarios comprenderán su responsabilidad para crear condiciones de trabajo de seguridad dinámica que garanticen que los directores y los empleados a todos los niveles y funciones tengan una alta concienciación en materia de seguridad.

Gestión de las condiciones de la prisión

Este módulo se centra en la gestión eficiente y efectiva de instalaciones físicas, en cumplimiento de las normas sobre derechos humanos y las buenas prácticas. Estas normas requieren que las instalaciones penitenciarias proporcionen un espacio vital adecuado, aire fresco y luz natural, y que en general garanticen un clima seguro y saludable.

Los objetivos de este módulo son:

- aprender cómo utilizar mejor las instalaciones físicas y el espacio a fin de evitar la superpoblación carcelaria y las consiguientes dificultades;
- comprender cómo las condiciones humanas de la prisión facilitan y favorecen el proceso correccional y la rehabilitación y reforma de los presos;
- incrementar el conocimiento de las prácticas modernas en el diseño arquitectónico y conceptual de instalaciones penitenciarias, incluido el uso de ICT.

Resultados del aprendizaje:

- Los directores/líderes penitenciarios comprenderán cómo utilizar eficientemente el espacio físico disponible y cómo mejorar las condiciones;
- Los directores/líderes penitenciarios comprenderán mejor el contexto ético y correccional de la provisión de condiciones penitenciarias buenas y humanas;

- Los directores/líderes penitenciarios tendrán conocimiento del potencial de los nuevos diseños penitenciarios conceptuales y de las ICT.

Facilitación de la reinserción social de los delincuentes

El foco de atención de este módulo es la responsabilidad del líder penitenciario para el desarrollo y la ejecución de las estrategias de reinserción y la importancia para el líder penitenciario de sensibilizar sobre los asuntos de reinserción social de los delincuentes. También tratará sobre la interdependencia del régimen penitenciario y los programas de asistencia, reinserción y rehabilitación, que tienen un impacto importante en la integración social de antiguos delincuentes.

Los objetivos de este módulo son:

- aumentar el conocimiento de la estrategia de mejores prácticas de integración;
- aumentar el conocimiento del enfoque Riesgo-Necesidad-Responsividad;
- aumentar el conocimiento de diferentes programas institucionales para preparar los delincuentes para su reinserción y el impacto que estos programas tienen sobre la reincidencia.

Resultados del aprendizaje:

- Los directores/líderes penitenciarios comprenderán las mejores prácticas para reducir la reincidencia de los delincuentes a través de la asistencia de rehabilitación y reinserción;
- Los directores/líderes penitenciarios comprenderán que la transición de un delincuente tendrá mayores probabilidades de éxito cuando las comunidades, las ONG y el gobierno mantengan relaciones de colaboración en la provisión de herramientas y asistencia en el proceso de reinserción;
- Los directores/líderes penitenciarios serán conscientes del equilibrio riesgo-necesidad, entre el principio de seguridad de la penitenciaría y el principio de necesidad de los reclusos.

CAPÍTULO V:

Consideración de metodologías para una formación efectiva

En primer lugar, es importante subrayar la necesidad de unas buenas condiciones generales de formación sobre liderazgo. Para que los líderes penitenciarios obtengan resultados positivos de su formación, es importante que sientan confianza, respeto y seguridad dentro de pequeños grupos de formación. Para el éxito de la formación es esencial que los asistentes deseen compartir experiencias tanto buenas como malas y que sientan que pueden aprender de los demás.

Por esta razón, siempre que sea posible, deberían estar disponibles unas instalaciones especiales para la formación que cumplan del mejor modo las necesidades de formación. Esto permitirá a los participantes encontrarse fuera de su entorno de trabajo cotidiano y centrarse en aprender, adquirir habilidades y compartir experiencias de diferentes prisiones. Como mínimo, la formación debería realizarse en un entorno apropiado en el que se produzca una mínima interrupción o distracción.

Respecto al espacio de formación, se sugiere una disposición en forma de «U» para la formación sobre liderazgo y gestión, ya que se trata de una disposición más personal que el estilo aula; por ejemplo, todos los destinatarios de la formación se encuentran alrededor de la misma mesa, de forma que sea fácil acercarse a todos ellos. La forma de «U» es realmente como la versión de la mesa redonda adaptada a una situación de formación. Una buena alternativa es un conjunto de pequeñas mesas redondas que permitan alojar en cada una de ellas a entre cuatro y seis líderes penitenciarios. Esto es especialmente útil si se cambia con frecuencia entre trabajo plenario y grupal.

Combinación de varios métodos de provisión

Existen varios métodos de formación, cada uno de los cuales tiene sus ventajas y sus desventajas. A la hora de diseñar un curso, la mezcla de algunos métodos proporciona variedad, sirve para vencer la monotonía y el aburrimiento y dinamiza a los participantes. Sean cuales fueren la metodología o las herramientas utilizadas o proporcionadas a los participantes, a nivel de liderazgo del grupo objetivo, la formación debería tratar

de conseguir un desarrollo transformacional, proporcionado de modo que esté impulsado por los propios participantes. Los participantes deberían pasar de unos esquemas mentales basados en la respuesta, orientados a las tareas y rígidos a unos esquemas mentales de crecimiento, a ser emprendedores, innovadores y capaces de ver posibilidades donde otros no lo hacen. Por tanto, es importante proporcionar espacio para los contenidos orientados al participante, potencialmente diferentes cada vez, como extensión de uno o más de los temas principales mencionados más arriba, de modo que los participantes sientan que poseen y lideran su propio entorno. Deberían trabajar con asuntos o problemas prácticos que todos estén interesados en resolver.

Los métodos de formación necesitan seleccionarse de forma cuidadosa y acorde con el propósito y los resultados de aprendizaje de cada sesión. También se deben considerar las características del grupo objetivo. Entre ellas se incluyen el trasfondo cultural de los participantes, su experiencia, educación, emplazamiento, motivación, exigencias del puesto, etc. También es crucial atender a las necesidades del aprendizaje para adultos con métodos apropiados, ya que dicho aprendizaje sigue ciertos principios (Knowles et al., 2005) y que el diseño de cursos y material de formación para adultos es radicalmente diferente que el destinado a cualquier otro grupo.

También es importante reconocer que las personas aprenden de forma diferente y que existen varios estilos de aprendizaje, tales como el aprendizaje abstracto, la observación de otras personas aprendiendo, el aprendizaje a

partir de ejercicios y el aprendizaje por medios visuales. Los cursos de formación que reconocen diferentes tipos de alumnos y atienden a sus necesidades tienen mucho más éxito a la hora de alcanzar sus objetivos que los que tratan de hacer pasar a todos los participantes por un embudo rígido y estrecho de aprendizaje simple o unitario.

Además, es importante combinar los modos de aprendizaje con el método apropiado (véase el modelo VARK (Palkmets, 2014), modelo de Programación Neuro-Lingüística (NLP); las personas tienen un sentido «preferido» entre los cinco sentidos, en la mayoría de los casos, el visual, auditivo (la lección tradicional: escuchar al profesor y leer un libro) o cenestésico (aprender haciendo, sintiendo y probando)).

En general, los métodos interactivos para la formación sobre liderazgo son los más apreciados y en última instancia demuestran ser los más efectivos. A menudo, los líderes penitenciarios necesitan formación pragmática orientada a los resultados que describa claramente cómo el conocimiento y las habilidades se pueden aplicar a situaciones reales.

Los métodos necesitan por tanto reflejar una orientación hacia la acción y la revisión, con ejercicios interactivos y discusiones basadas en casos prácticos que pongan en contexto la teoría.

En la formación sobre liderazgo y gestión deberían considerarse diferentes métodos de formación.

Los **métodos de formación informativos** se utilizan para enseñar hechos y cifras y para desarrollar un cambio de actitud. Es una comunicación unidireccional entre el instructor y el destinatario que implica la transferencia de información sin más deliberaciones. Las nuevas políticas, programas y códigos de conducta se transfieren utilizando métodos de formación informativos.

Las ponencias, los medios audiovisuales, los métodos de Aprendizaje Autodirigido (SDL), la enseñanza presencial, el panel, las presentaciones, la Instrucción Programada (PI) y el estudio independiente son algunos de los métodos de formación informativos.

Los **métodos de formación experienciales** se utilizan para desarrollar habilidades conductuales y capacidades físicas. La dramatización de funciones, los juegos o los ejercicios de simulación realista del lugar de trabajo ilustran diferentes condiciones a las que los líderes podrían enfrentarse y que requieren diferentes enfoques para cambiar el liderazgo. Las simulaciones de equipamiento, la formación en el puesto de trabajo (OJT, por sus siglas en inglés), la modelación del comportamiento, el estudio de casos y el análisis de casos, los incidentes críticos, la demostración y la formación computarizada son algunos de los métodos de aprendizaje experiencial que se pueden utilizar para proporcionar una sesión de formación sobre liderazgo y gestión.

El aprendizaje experiencial también se conoce como aprendizaje por la práctica o «aprender haciendo», y la formación implica una interacción bidireccional, a diferencia de los métodos de formación informativos, que son más unidireccionales. En este caso el foco de atención principal no es la mera transferencia de hechos y cifras, sino el desarrollo de habilidades en los participantes, que puede o no darse en la formación informativa.

Los **métodos de formación en el puesto de trabajo** son cruciales para la transición al liderazgo, incluidas las oportunidades para liderar y no cometer errores. Algunos de estos métodos son la comisión de servicios en otras organizaciones, las prácticas (internacionales o nacionales) o las becas. En esencia, estos facilitan las conversaciones reales con colegas sobre temas importantes para intercambiar experiencias y/o debatir cuestiones (morales). Otros métodos relevantes incluyen el asesoramiento o la tutoría, el sistema de tutores o el *buddy system* (sistema de amigos) y la intervisión (o asesoramiento entre pares).

Los **métodos de formación actitudinales** incluyen los grupos de trabajo, el uso del vídeo, la filmación de simulaciones, el análisis de grabaciones en vídeo, los vídeos de reclusos que describen diferentes asuntos, la comparación de prácticas en las diferentes prisiones, etc.

Otros métodos de formación a tener en consideración para la formación sobre liderazgo y gestión incluyen los materiales online como apoyo al aprendizaje en el lugar de trabajo. Estas son herramientas útiles para consolidar la experiencia práctica de un líder. Los foros

(p. ej. las salas de chat para el aprendizaje online) para que los líderes compartan sus ideas o dificultades también pueden ser útiles a este respecto. Es posible encomendar tareas al final de un módulo de formación, con una revisión de la experiencia de los participantes en la que realizar las tareas forme parte de los módulos subsiguientes. El objetivo de las tareas consiste en que los asistentes comparen sus propios estilos de liderazgo con otros, aprendan de otros, descubran las mejores prácticas y obtengan inspiración.

Formación entre agencias y transfronteriza

También se deberían fomentar las oportunidades de formación que animen a la cooperación entre agencias y transfronteriza.

Considerando la importancia de aprender de otras disciplinas y jurisdicciones, se debería facilitar la cooperación entre agencias y transfronteriza en esta área. A fin de mejorar el trabajo efectivo dentro de diferentes servicios penitenciarios y entre ellos, se deberían fomentar el trabajo conjunto, los acuerdos de coubicación y las comisiones de servicios del personal para la formación o con fines de trabajo.

Cuando sea apropiado, debería haber oportunidades para la formación conjunta del personal penitenciario y para la formación con personal de otras agencias de justicia penal a fin de fomentar el trabajo entre agencias e interdisciplinar. Se trata de alcanzar juntos varias soluciones e ideas para la consecución de una meta común.

CAPÍTULO VI: Diseño del programa

Los resultados de un análisis de necesidades deberían conformar los componentes del diseño del programa, y ayudarán también a determinar quién será necesario como experto en contenidos de formación, y cuánto debería durar un curso.

Los componentes del diseño del programa son (MSB, 2012):

- 1) Resultados del aprendizaje: ¿qué serán capaces de hacer los participantes como resultado de completar la formación?
- 2) Materiales de formación: ¿qué materiales es necesario desarrollar y que incluirán los materiales?
- 3) Instructores y expertos en contenidos: ¿quién facilitará la formación y actuará como experto en contenidos para la revisión de los materiales?
- 4) Métodos de formación: ¿qué métodos se utilizarán de modo que los participantes alcancen los objetivos de aprendizaje y aprendan el contenido de la forma más efectiva?
- 5) Logística: ¿dónde y cuándo tendrá lugar la formación? ¿Quiénes serán invitados y cómo se les notificará? ¿Se pagarán dietas a los participantes?

El diseño de la formación sobre liderazgo hace referencia a la planificación y estructuración de un curso para alcanzar objetivos específicos. El proceso de diseño del curso incluye la identificación de objetivos apropiados, la elección de contenido coherente con los objetivos, la selección de formas de alcanzar los objetivos y la evaluación del aprendizaje de los participantes en relación con los objetivos. Los métodos de formación deberían activar a los participantes, promover el aprendizaje cooperativo entre pares y ayudar a establecer un fuerte vínculo con la experiencia práctica de los líderes penitenciarios. El desarrollo de los contenidos de formación descansa sobre tres piedras angulares:

- el conocimiento fundado científicamente y la experiencia acreditada;
- la cercanía a las operaciones: aprendizaje y formación basados en los entornos de trabajo, las realidades y los contextos de los participantes del curso;

- la enseñanza inspiradora: entre otras cosas, comprende la variación pedagógica y un enfoque orientado a los procesos.

El director de la formación

El director de la formación participará en todos los elementos de la formación y asumirá las tareas tanto de subrayar y mantener el hilo común que recorre la formación como de favorecer el proceso de trasladar y afianzar las teorías, los modelos y las perspectivas en las realidades y cometidos cotidianos de los participantes.

Estudios de caso experienciales

Estudios de casos derivados directamente de las funciones y responsabilidades actuales del participante abordarán asuntos de relevancia y establecerán los vínculos entre las mejores prácticas y las responsabilidades reales del participante. El aprendizaje mediante casos es práctico y fácil de implementar en la formación.

Tareas individuales

Una tarea individual funcionará como hilo común a través de la formación y se diseñará previa consulta al director de cada participante antes del comienzo del curso. Las tareas individuales se definen sobre la base de criterios establecidos por el director de formación y tratan un asunto operativo actual que el participante en la formación y su director necesitan resolver o investigar. La intención es regresar continuamente a esta tarea a lo largo del curso, y de este modo hacer que todos los elementos del curso sean relevantes para el trabajo cotidiano del participante en la formación individual. Las tareas individuales también constituirán la base del informe de formación que se presentará en el seminario de cierre.

Grupos de aprendizaje

Los grupos de aprendizaje son un mecanismo efectivo para que los participantes debatan y aborden retos y asuntos relacionados con la gestión durante la formación. Tras la formación, los grupos de aprendizaje ofrecerán a los participantes la oportunidad de construir una red interna de directores con el fin de fomentar el desarrollo permanente de las personas en sus funciones de gestión y liderazgo.

Facilitar el progreso mediante la formación

Estructurar la formación de modo que cada bloque finalice con una tarea por escrito que sirva 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 director del curso.

Facilitar la formación permanente en el seminario de cierre

Resumir la formación y sus implicaciones para los futuros roles directivos de los participantes y permitirles reflexionar sobre todos los elementos en el bloque final de la formación. El bloque final comprende un resumen de la formación, así como una mirada hacia el futuro y a cómo los participantes pueden aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades a sus funciones como directores y líderes. El bloque comenzará con un seminario de conclusión para sintetizar el contenido de los bloques anteriores prestando especial atención a los diversos aspectos de la gestión en la administración pública. Durante los debates posteriores, la cuestión central será cómo todos los elementos debatidos y estudiados previamente les pueden afectar como directores y cómo cada persona puede trabajar esto de distintas maneras. De este modo, se construirá un puente entre los bloques anteriores y los talleres posteriores en los que los participantes de la formación trabajarán en su informe de formación, que se presentará posteriormente en el seminario de cierre.

En el seminario de cierre, los participantes se dividirán en grupos de cinco junto con un invitado presente (el director de cada participante) y debatirán el contenido. Esto ofrece una oportunidad para que los participantes de la formación presenten lo que han aprendido durante la formación y sus implicaciones para el futuro.

Uso de plataformas digitales como apoyo al aprendizaje

El apoyo al aprendizaje debería estar disponible a través de la formación en forma de plataforma digital para información, ayuda de estudio y orientación. Esta plataforma de apoyo al aprendizaje digital también permite a los participantes en el curso el intercambio mutuo de material e información. El director de la formación puede utilizar la plataforma de apoyo para comunicarse con los participantes entre los encuentros.

Aseguramiento y evaluación de la calidad

La evaluación de la formación sobre liderazgo se realiza para determinar la efectividad y eficiencia, el desempeño, la sostenibilidad y la relevancia del programa en el contexto de los objetivos establecidos. La evaluación es el componente de aseguramiento de la calidad del modelo de formación basado en el desempeño. Hace referencia al objetivo general del programa de formación y su propósito. Trata del llamado impacto a largo plazo.

La evaluación es un proceso continuo a través de cada fase de la formación. El proceso permite a los instructores determinar el modo en que necesitan adaptar sus planes de formación y su provisión de modo que una sesión o programa de formación tenga la máxima efectividad según las necesidades de los líderes penitenciarios. Varía en el intervalo de tiempo en el que se realiza.

Se efectúa como análisis independiente del entorno, los objetivos, los resultados, las actividades y los fondos invertidos, a fin de extraer conclusiones que puedan utilizarse como base de futuras decisiones. Respecto a las fases del ciclo de evaluación, distinguimos las siguientes evaluaciones:

- Evaluación previa a la implementación del programa de formación (evaluación de las necesidades, necesidades identificadas);
- Evaluación continua o evaluación intermedia durante la implementación del programa (por ejemplo, al final de cada día);
- Evaluación posterior tras la implementación del programa (cómo los líderes penitenciarios utilizan sus nuevas habilidades e información en su trabajo cotidiano).

El feedback de los líderes penitenciarios (destinatarios de la formación) e instructores (docentes) se recoge para identificar las fortalezas y debilidades del programa. La revisión completada durante y después de la implementación se debería incluir en el proceso de evaluación. Este feedback se puede recoger utilizando listas de verificación, escalas de calificación numérica, cuestionarios y entrevistas.

Un formato de lista de verificación se utiliza para observar un proceso o evaluar un programa a fin de juzgar si las acciones o resultados cumplen estándares predeterminados. El uso de una escala de calificación numérica ayuda a controlar la subjetividad del evaluador y proporciona una mejor discriminación que una simple elección aprobado/suspenso o satisfactorio/insatisfactorio. Un cuestionario se utiliza para recoger opiniones de líderes penitenciarios, obtener información y recoger feedback acerca del entorno de formación sobre gestión y liderazgo. Los cuestionarios también se pueden completar en una entrevista. Si se utilizan entrevistas, estas se deberían realizar en un entorno controlado, libre de ruidos o interrupciones, y se deberían registrar respuestas relevantes.

Para evaluar la efectividad de la formación, se sugiere utilizar diferentes tipos de preguntas: las preguntas sobre el desempeño se refieren a descripciones de experiencias, actividades o acciones reales y al desempeño correspondiente observable; las preguntas sobre opiniones ayudan a identificar causas de problemas y sugieren posibles soluciones, y las preguntas sobre conocimiento evalúan qué información tiene el líder penitenciario. Se supone que determinados hechos son requisitos previos para un desempeño efectivo.

El proceso de evaluación se puede realizar por vía formal o informal. Al final de cada sesión, la evaluación podría ser informal, verbal y realizarse de forma plenaria. Esto también puede hacerse de una forma más estructurada dividiendo a los participantes en pequeños grupos de trabajo y desarrollando

aprendizajes clave o puntos de feedback para los instructores. La evaluación al final del curso necesita la adopción de una forma mucho más estructurada y tiempo para alcanzar sus propósitos.

A continuación se muestra una lista de los tipos de evaluación que podrían realizarse en los cursos de formación sobre liderazgo y gestión (MSB, 2012):

- Formulario de evaluación diaria;
- Formulario de evaluación de la formación: habilidades, actitud, comodidad;
- Evaluación de la formación y autoevaluación del aprendizaje;
- Evaluación sumaria posterior a la formación;
- Instrumento de observación de la formación;
- Herramienta de calificación del observador experto;
- Formulario de observación de actividad en grupo;
- Evaluación utilizando grupos focales: Guía sobre temas;
- Atributos del instructor: autoevaluación de competencias;
- Formulario de evaluación de diseño y materiales de instrucción.

Conclusión

Es esencial que la formación y el desarrollo de los líderes y directores penitenciarios se diseñen a medida para proveerlos del conocimiento, las habilidades y las competencias relevantes para ser capaces de alcanzar los objetivos y la misión de la organización.

Esto requiere una dirección del proyecto que siga asumiendo la responsabilidad general sobre la provisión del programa de formación, asegurándose de que los recursos están disponibles y se emplean de forma apropiada. Otro elemento clave es el proceso de acreditación mediante el cual las academias de formación y sus programas pueden asegurar la calidad, una vez alcanzada una aprobación mensurable y reconocida de su compromiso. Para alcanzar un efecto y un impacto mejores en el proceso de aprendizaje, la formación sobre liderazgo debería estar basada en un análisis derivado de las necesidades. Los resultados de un análisis de las necesidades deberían conformar los componentes del diseño del programa, los expertos de formación relevantes y la duración del curso de formación.

El contenido del programa debería estar vinculado a los resultados y respetar el contexto nacional. La estructura del programa de formación refleja las necesidades organizativas y las expectativas de las partes interesadas y fomenta el liderazgo penitenciario basado en unos altos estándares éticos y en la protección de los derechos humanos.

La evaluación de la formación sobre liderazgo desempeña un papel clave para determinar la efectividad (eficiencia), el desempeño, la sostenibilidad y la relevancia del programa en su contexto a largo plazo. La evaluación es el componente de aseguramiento de la calidad del modelo recomendado de formación basado en el desempeño.

Las prisiones desempeñan un papel esencial en la sociedad. Son cruciales para la seguridad humana y pública. Por esta razón, la necesidad de acordar un conjunto de principios de formación en consonancia con valores éticos es esencial para un liderazgo y una gestión penitenciarios justos, humanos y efectivos.

Este Manual ofrece orientación para que las instituciones relevantes en materia de formación ayuden a los líderes/directores penitenciarios a identificar y reflexionar sobre los retos y dinámicas requeridos en su propio entorno. El Manual no propone soluciones listas para el uso, sino que se centra en desarrollar y fortalecer competencias y habilidades fundamentales. Mediante la provisión de nuevas herramientas, facilitará a los líderes/directores penitenciarios el desarrollo de confianza en sus propias habilidades de liderazgo y una nueva perspectiva sobre la forma en que pueden tener éxito en su misión y en sus esfuerzos de desarrollo de capacidades.

Abreviaturas

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)
NHC	Comité de Helsinki de los Países Bajos (Netherlands Helsinki Committee)
NLP	Programación Neuro-Lingüística (Neuro-Linguistic Programming)
OJT	Formación en el puesto de trabajo (On-the-Job Training)
OSCE	Organización por la Seguridad y la Cooperación en Europa (Organization for Security and Co-operation in Europe)
PI	Institución Programada (Programmed Instruction)
SDL	Aprendizaje Autodirigido (Self-Directed Learning)
SIG	Grupo de Interés Especial (Special Interest Group)
NN. UU.	Naciones Unidas

Referencias

- EAC. (21 de septiembre de 2018). *European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS)*. Educación y Formación - Comisión Europea. <https://bit.ly/3rrcy4Y>
- Knowles, M., Holton, E. y Swanson, R. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (6.ª ed.). Elsevier. <https://bit.ly/3kUMTPL>
- MSB. (2012). *Training Material Development Guide*. Agencia Sueca de Contingencias Civiles. <https://bit.ly/3cboz8b>
- Palkmets, L. (2014). *Good Practice Guide on Training Methodologies: How to become an effective and inspirational trainer Good Practice Guide on Training Methodologies About ENISA*. Agencia Europea de Seguridad de las Redes y de la Información. <https://bit.ly/3rwdRj9>



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