



Normas mínimas para la formación sobre liderazgo y gestión

Grupo de Interés Especial de la EPTA



Seirbhís Phríosúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info

Normas mínimas para la 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 Csikós.
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
Normas organizativas	7
Análisis de necesidades	7
Estructura y planificación	8
Evoluciones actuales	8
Formación basada en la competencia	8
Calidad de los instructores	9
Evaluación de la formación	10
Acreditación	10
Formación entre agencias	10
Normas sobre el contenido de la formación	12
Enfoque en los derechos humanos	13
Comprensión del contexto (político) y del papel del funcionario	14
Ética y valores profesionales	15
Dotación estratégica de personal	16
Desarrollo del personal	16
Igualdad/diversidad	16
Conclusión	18
Abreviaturas	19
Referencias	19



Introducción

El estado de derecho, en términos sencillos, significa que ninguna persona ni el estado (o sus agentes) están por encima de la ley. El estado de derecho es un elemento crucial de la democracia. Las personas no pueden emprender acciones en relación con otra persona a menos que la ley lo permita. Las organizaciones como las prisiones no pueden interferir en la libertad de otro ser humano a menos que la ley les autorice para hacerlo. Esto se aplica aun cuando se considere que la acción sea del mayor interés social. La ignorancia no es motivo de defensa de las infracciones de la ley y, en este sentido, incumbe al estado asegurarse de que las personas a las que se confiera una gran responsabilidad estén debidamente formadas y provistas para desempeñar sus funciones no solo dentro del marco jurídico literal, sino también dentro del espíritu de la ley. Este documento contiene las Normas Mínimas recomendadas para la provisión de formación sobre Liderazgo y Gestión para directores penitenciarios. Las «Directrices del Consejo de Europa sobre la contratación, selección, educación, formación y desarrollo profesional del personal penitenciario» del Consejo de Europa (Adams y Carr, 2019) (en lo sucesivo denominadas «las Directrices»), junto con las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos de Naciones Unidas (las Reglas Nelson Mandela) (Naciones Unidas, 2015) y la Recomendación Rec(2006)2-rev del Comité de Ministros a los Estados Miembros sobre las Reglas Penitenciarias Europeas (*revisada y modificada por el Comité de Ministros el 1 de julio de 2020*) (Comité de Ministros, 2020) forman la base de este marco y, si bien son amplias, estas normas no deberían considerarse exhaustivas.

11.d. Deberían existir marcos en vigor para facilitar el desarrollo profesional avanzado, específicamente mediante el desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión que permitan la progresión profesional hacia la dirección media y superior (Adams y Carr, 2019, p.7-8, traducción de la cita original en inglés).

Además de establecer estándares organizativos y pedagógicos para la formación sobre liderazgo, también se debería prestar atención suficiente a la contratación de potenciales líderes penitenciarios, es decir, a los participantes en la formación. En esencia, los procesos de contratación deberían ser justos y transparentes sobre la base del conocimiento, las habilidades y las capacidades de la persona en consonancia con los requisitos de la función específica. La selección debería realizarse de un modo que descarte cualquier posibilidad de discriminación alguna por razón de sexo, raza, color, lengua, religión, ideología

política o de otra índole, origen nacional o social, pertenencia a una minoría nacional, fortuna, nacimiento o cualquier otra situación (Comité de Ministros, 2020, p. 21, traducción de la cita original en inglés). La contratación debería constituir un sistema gradual validado para asegurarse de que la mejor persona recibe el puesto de liderazgo. Dentro del sistema penitenciario se recomendaría implementar test de juicio situacional, integridad y ética personal. Se deberían definir criterios de selección claros.

84.1 Toda prisión tendrá un director, capacitado para el puesto por su carácter, capacidad de gestión, formación profesional y experiencia (Comité de Ministros, 2020, p. 22, traducción de la cita original en inglés).

84.2 Los directores serán nombrados a jornada completa y con dedicación exclusiva a sus funciones (Comité de Ministros, 2020, p. 22, traducción de la cita original en inglés).

84.3 Las autoridades penitenciarias asegurarán que toda prisión esté en todo momento a cargo del director, de un director sustituto o de un funcionario autorizado (Comité de Ministros, 2020, p. 22, traducción de la cita original en inglés).

74. (1) La administración penitenciaria escogerá cuidadosamente el personal de todos los grados, puesto que de la integridad, humanidad, aptitud personal y capacidad profesional de este personal dependerá la buena dirección de los establecimientos penitenciarios (Naciones Unidas, 2015, p. 23, traducción de la cita original en inglés). (Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos)

Además, si bien las siguientes normas relacionadas con la formación sobre liderazgo y gestión están destinadas en esencia a quienes proporcionan formación, se debería tener en cuenta el contexto más amplio. Las academias de formación penitenciaria y, por ende, los (futuros) líderes y directores penitenciarios, no funcionan en el vacío. Los instrumentos jurídicos nacionales, las normativas internas y las oportunidades de recibir formación relevante son necesarios para ayudar a los líderes y directores penitenciarios a alcanzar el éxito en la operación de su sistema penitenciario.

Normas organizativas

Iniciación básica

La periodización de la formación sobre Liderazgo y Gestión varía de un país a otro. Para algunos, la formación se realiza antes del nombramiento para la promoción a un cargo, mientras que para otros se produce una vez que el candidato se designa con éxito. Para otros, la formación es escasa o inexistente, y se espera que el personal ascendido vaya «cogiendo el tranquillo» sobre la marcha.

Independientemente de la práctica de cualquier país, es imperativo que el director recién designado reciba una iniciación básica sobre su nuevo cargo inmediatamente después de su nombramiento, y preferiblemente antes.

Dada la naturaleza del trabajo y la complejidad estructural de los servicios penitenciarios en general, los programas de iniciación desempeñan un papel esencial en el proceso de contratación/selección. La complejidad se deriva de dos estructuras distintas que coexisten dentro de la organización: por una parte, una estructura funcional burocrática y, por otra, una estructura operativa tradicional jerárquica y rígida. Si el empleado está recién contratado o recién ascendido, un programa de iniciación básica es extremadamente importante tanto para la persona como para la organización. Si bien un programa de iniciación básica efectivo sirve para muchos propósitos, se identifican tres objetivos importantes desde el punto de vista penitenciario:

- proporcionar un claro perfil del cargo para el que se ha nombrado a la persona iniciada;
- articular la misión, visión y valores de la organización y demostrar cómo el cargo del empleado se ajusta a este marco para la consecución de las metas y los objetivos de la organización, haciendo énfasis al mismo tiempo en el cumplimiento y la buena gobernanza;
- conseguir que los nuevos empleados comprendan claramente tanto los términos y condiciones de su nuevo cargo como las responsabilidades políticas y legislativas clave.

La existencia de un programa de iniciación efectivo aporta ventajas sustanciales tanto al empleado recién designado/ascendido como a la organización. Para la persona, permitirá comprender exactamente lo que se espera de ella en su nuevo cargo, perfilando los parámetros dentro de los cuales se espera que funcione. Debería establecer su importancia para la organización y para la consecución de sus metas y objetivos mediante la demostración de la forma en que su cargo contribuye a la misión y la estrategia de la organización. También puede ayudar al empleado a desarrollar una hoja de ruta para su propio avance dentro de la organización, permitiéndole identificar vías de automejora y desarrollo a través de un progreso profesional continuo. Puede generar un sentido de valor y compromiso por parte del empleado desde un primer momento.

Análisis de necesidades

La identificación de las necesidades de la formación debería ser el primer paso en el desarrollo de un programa de formación sobre liderazgo penitenciario. A pesar de la existencia de buenos manuales sobre asuntos clave identificados para la formación sobre liderazgo penitenciario, es importante considerar también las necesidades específicas del grupo objetivo. Estas podrían variar de un país a otro, o entre diferentes prisiones de un mismo país. ¿Cuál es el perfil del grupo objetivo, cuáles son sus tareas y responsabilidades, y cuáles son los retos que probablemente se encuentren?

Se pueden utilizar diferentes métodos para realizar un análisis de necesidades: observación directa, cuestionarios, consultas a personas en puestos clave o con conocimientos específicos, entrevistas, talleres, evaluaciones, estudios de incidencias críticas, etc. Los informes y las recomendaciones de los Mecanismos Preventivos Nacionales (NPM) también pueden contener consejos interesantes sobre temas que se deberían abordar en la formación sobre liderazgo.

Una vez identificados los conocimientos, habilidades y comportamientos clave a desarrollar a través de la formación sobre liderazgo, estos deberían ser validados por

especialistas y organismos relevantes antes de desarrollar el programa de formación sobre esta base.

El análisis de las necesidades no solo es importante para definir el contenido de la formación, sino que también sirve como base para decisiones organizativas. No resulta útil formular dentro de estas normas mínimas recomendaciones de aplicación general respecto a la duración de la formación, el número de participantes, el lugar de implementación, el uso del aprendizaje digital, etc. Para las decisiones correspondientes vuelve a ser importante tener en cuenta las necesidades y condiciones específicas de su país y/o prisión.

Estructura y planificación

El diseño de la estructura de cualquier curso de formación debería estar basado en un análisis de necesidades exhaustivo de la cohorte que reciba formación. Este análisis debería estar basado en el conocimiento, las habilidades y los comportamientos que se hayan identificado como fundamentales para la función de gestión/liderazgo para la que los participantes hayan sido o serán designados. También debería tener en cuenta los diferentes niveles de experiencia que podrían existir dentro del grupo, que podría constar de líderes prometedores y/o recién nombrados o experimentados. La formación debería estar construida de forma que resulte relevante para todos. La conveniencia de mezclar grupos se articula en las Directrices, en los párrafos 8.1.(d) y (e) (Adams y Carr, 2019, p. 6, traducción de la cita original en inglés):

«(d) La participación en la formación se debería tener en consideración en el desarrollo profesional y en ejercicios de evaluación».

«(e) Las oportunidades de formación que implican una mezcla de grados y funciones del personal deberían favorecerse a fin de mejorar la colaboración y el entendimiento mutuo de sus tareas y deberes respectivos».

A partir de este ejercicio de análisis de las necesidades puede comenzar a surgir el marco para la formación. Esta consistiría en módulos de formación en consonancia con los

conocimientos, habilidades y comportamientos que se hayan identificado, objetivos y resultados de aprendizaje claramente definidos, métodos pedagógicos a emplear y una periodización de la formación.

En lo que respecta a la periodización de la formación, hay pruebas que sugieren que un ciclo de formación es más efectivo que los eventos de formación individuales. Por tanto, la formación ideal debería ser modular, de modo que cada módulo se cubriera durante un mínimo de dos días. Un módulo proporcionado a intervalos de unos cuatro o cinco meses es el más efectivo, ya que ofrece a los asistentes suficiente tiempo para implementar en su práctica profesional lo que han aprendido.

La formación sobre liderazgo y gestión debería formar parte del plan de educación y formación en servicio más amplio. Este debería incluir cursos a modo de recordatorio sobre temas prioritarios y/o formación adicional sobre temas que surjan. En consonancia con las directrices, debería tener una regularidad suficiente como para permitir la formación periódica de todo el personal en un programa permanente en un ciclo anual (Adams y Carr, 2019, p. 6).

Evoluciones actuales

Una vez establecido el programa sobre liderazgo sobre la base del análisis de necesidades, es importante no perder de vista las últimas evoluciones. Los directores penitenciarios deberán ser informados sobre las nuevas recomendaciones, tendencias, mejores prácticas de otras prisiones o países y la formación sobre liderazgo adaptada a las evoluciones que influyan en el trabajo de los líderes penitenciarios.

Para este fin, los centros de formación pueden desarrollar un curso de formación permanente específica o bien garantizar que tales aportaciones se incorporen al programa de formación existente.

Otros métodos alternativos de comunicación entre el centro de formación y los líderes penitenciarios (sitio web, boletín, plataforma de aprendizaje compartido, programa de asesoramiento, supervisión, visitas, etc.) también puede ser útil para mantenerse al día.

Formación basada en la competencia

La formación sobre liderazgo penitenciario debería estar basada en la competencia y

centrarse en los conocimientos, actitudes y habilidades específicos que se esperan de un líder penitenciario (véase el análisis de necesidades). Hace énfasis en el desempeño de los participantes más que en la información que han aprendido. A fin de alcanzar su objetivo, es crucial la elección de los métodos aplicados. Un programa de formación efectivo se basa en actividades de aprendizaje participativo y en los siguientes principios:

- El aprendizaje es más probable que se produzca cuando está relacionado con las experiencias previas de los participantes;
- El aprendizaje es más efectivo cuando los participantes tienen que pensar y extraer sus propias conclusiones;
- El aprendizaje se mejora aplicando las habilidades y el conocimiento.

Existen varios métodos de formación que activan a los participantes, promueven el aprendizaje cooperativo entre pares y ayudan a establecer un fuerte vínculo con la experiencia práctica de los líderes penitenciarios:

- debates;
- estudios de casos;
- dramatizaciones de funciones cercanas a situaciones reales experimentadas por los líderes penitenciarios;
- trabajo sobre proyectos reales;
- análisis de grabaciones en vídeo;
- presentaciones de los participantes;
- comparación de prácticas en las diferentes prisiones;
- simulaciones.

Sin embargo, lo ideal sería no limitar la formación a la enseñanza en el aula. Las tareas realizadas antes o después de las clases ayudan a asimilar lo que se ha aprendido y a adquirir habilidades de una forma sostenible. Además, la crisis actual de la COVID-19 ha puesto de relieve la necesidad de adaptación (online) de los métodos de formación a fin de minimizar la interrupción de los programas de formación.

Calidad de los instructores

El principio 2 de las directrices señala que:

«El personal tendrá un estatus profesional y una formación adecuada que les permitan tener un buen conocimiento de sus deberes y de los requerimientos éticos de su trabajo. Esto les permitirá cumplir con sus tareas cotidianas y con el propósito general de los servicios a los que pertenecen» (Adams y Carr, 2019, p. 2, traducción de la cita original en inglés).

A fin de garantizar la satisfacción de este principio, quienes tengan la tarea de impartir la formación deberían poseer cualificaciones profesionales apropiadas y un alto nivel de experiencia personal en formación y/u operaciones. La experiencia operativa es especialmente esencial cuando un programa de formación sobre Liderazgo y Gestión contenga un elemento de asesoramiento y tutoría. Siempre que sea posible, el personal de formación permanente debería provenir de la propia organización. Es importante encontrar personas que puedan plantear retos de forma constructiva y estimular el debate a fin de mejorar la reflexión de los participantes acerca de sí mismos como líderes penitenciarios, y al mismo tiempo no sean vistos como una influencia manifiesta o un intento de cambiar las ideas de los participantes respecto a un tema. Mediante la posesión de conocimientos organizativos, el instructor experimentado puede contextualizar las interacciones. Sin perjuicio de lo anterior, también es importante no menospreciar el valor que pueden aportar los instructores externos independientes con una experiencia particular.

Se debería implementar un mecanismo para garantizar la calidad del desempeño del instructor a la hora de impartir formación a un alto nivel.

Cuando sea posible, se deberían tener en cuenta aspectos de la diversidad al seleccionar a los instructores.

Evaluación de la formación

La evaluación de la formación sobre liderazgo es importante para garantizar su calidad. Se recomiendan diferentes tipos de evaluaciones:

- evaluación formativa de las habilidades, conocimientos y actitudes adquiridos a través de los instructores;
- autoevaluación del aprendizaje;
- feedback de los participantes sobre los contenidos y la metodología.

Al final de una sesión de formación se puede realizar una evaluación de forma verbal e informal. También se recomienda que los participantes rellenen un formulario de evaluación de forma individual una vez completado un módulo o curso. Un estudio de este tipo ofrece a los participantes la oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre la calidad de la formación. También se puede utilizar para animar a la reflexión personal: ¿Qué he aprendido? ¿Qué quiero trasladar a mi vida laboral?

Las evaluaciones de seguimiento a plazo más largo también proporcionan una valiosa información sobre los resultados de la formación. Realizadas varios meses o años después de la formación, indican la forma en que los líderes penitenciarios utilizan las habilidades adquiridas durante la formación en sus cometidos profesionales. En este caso puede ser interesante no solo preguntar a los propios participantes, sino también tener en cuenta el punto de vista de sus superiores o empleados.

Naturalmente, los resultados de estos diferentes tipos de evaluaciones deberían influir en el posterior desarrollo del programa sobre liderazgo.

Acreditación

Las directrices recomiendan que, en la medida de lo posible, la formación esté acreditada conforme a los marcos nacionales. La acreditación debería ser realizada o auditada por un organismo independiente.

Sin embargo, como mínimo, los servicios penitenciarios deberían considerar si la acreditación es un método factible y beneficioso de aseguramiento de la calidad para su formación sobre liderazgo.

Formación entre agencias

La formación entre agencias es un elemento importante de la formación sobre liderazgo

y gestión penitenciarios. El trabajo de un director penitenciario implica frecuentemente la colaboración con una amplia variedad de partes interesadas, que incluyen otras agencias de justicia penal, organizaciones educativas, servicios de emergencia y a veces incluso organizaciones no gubernamentales (ONG), por mencionar solo algunas.

8.1. (f). Las oportunidades de formación que fomenten la cooperación entre agencias y transfronteriza se deberían promover (Adams y Carr, 2019, p. 6, traducción de la cita original en inglés).

La formación conjunta anima a los líderes a reflexionar sobre su propia práctica y a considerar cómo pueden aprovechar la experiencia de otras agencias para trabajar con mayor efectividad y mejorar el papel de la organización a la hora de gestionar la prisión y ayudar a los delincuentes en su atención. Los expone a un espectro más amplio de pensamiento y diversidad. Las ventajas pueden incluir la comprensión de las limitaciones con las que trabaja cada servicio y la apreciación de los procesos de trabajo que pueden facilitar una mejor comunicación entre servicios. Promueve la posibilidad de aplicar un enfoque holístico a la rehabilitación de los delincuentes, a través de la provisión de servicios en una forma coordinada. Facilita el establecimiento de contactos a fin de encontrar formas alternativas de abordar un problema. Se trata de alcanzar juntos varias soluciones e ideas para la consecución de una meta común.

Otra área de gran importancia en la formación conjunta entre agencias afecta a la preparación para el manejo de incidentes críticos. Por su naturaleza, las prisiones son entornos peligrosos, no solo en referencia a la potencial violencia que puede ocurrir y ocurre en ellas. La naturaleza concentrada de la población también incrementa el posible impacto del fuego, las inundaciones, los cortes eléctricos y una gran cantidad de víctimas del uso de drogas ilegales. La planificación de dichos escenarios requerirá una intensa cooperación entre agencias, que no ocurrirá espontáneamente y se deberá preparar. Este aspecto de la formación entre agencias es crítico para el director penitenciario. La formación conjunta en el mando de incidentes a través de pruebas de escenarios desarrollará

las facultades críticas de inteligencia emocional, pensamiento crítico y toma de decisiones del director penitenciario.

En la medida de lo posible, se anima a la formación transfronteriza. Sin embargo, las limitaciones de la viabilidad de dicha formación están reconocidas. Si no es posible, se debería hacer pleno uso de las normas desarrolladas a nivel internacional y de la asistencia ofrecida por el Consejo de Europa, la Unión Europea, la Confederación de la Libertad Vigilada Europea (CEP), la Organización Europea de Prisiones y Servicios Correccionales (EuroPris) y las Academias Europeas de Formación Penitenciaria (EPTA). Los materiales que ofrecen estas organizaciones se deberían promover y utilizar en la mayor medida posible.

Normas sobre el contenido de la formación

Comprensión del liderazgo

En un párrafo anterior se hacía referencia a la complejidad estructural del liderazgo o la gestión penitenciarios. Esta complejidad se deriva de las numerosas áreas de responsabilidad que comprende el papel del líder/director penitenciario. Cada una de estas áreas requiere un fuerte liderazgo. Es posible que las prisiones con la atmósfera más humana, que demuestran un estricto cumplimiento y una cultura de la gobernanza y que son seguras sean aquellas con un liderazgo más informado.

El imperativo del liderazgo positivo recorre cada aspecto del entorno penitenciario. En los sistemas penitenciarios, como organizaciones jerárquicas, tiende a ocurrir que todos aquellos que trabajan en ellas buscan en la persona que está en lo más alto el liderazgo esperado en términos de actitud, comportamiento y forma de trabajar. Todos los directores, independientemente de su nivel, tienen subordinados que responden ante ellos, y su efectividad como líderes depende en cierto grado de la medida en que su estilo de liderazgo movilice la energía de dichos subordinados

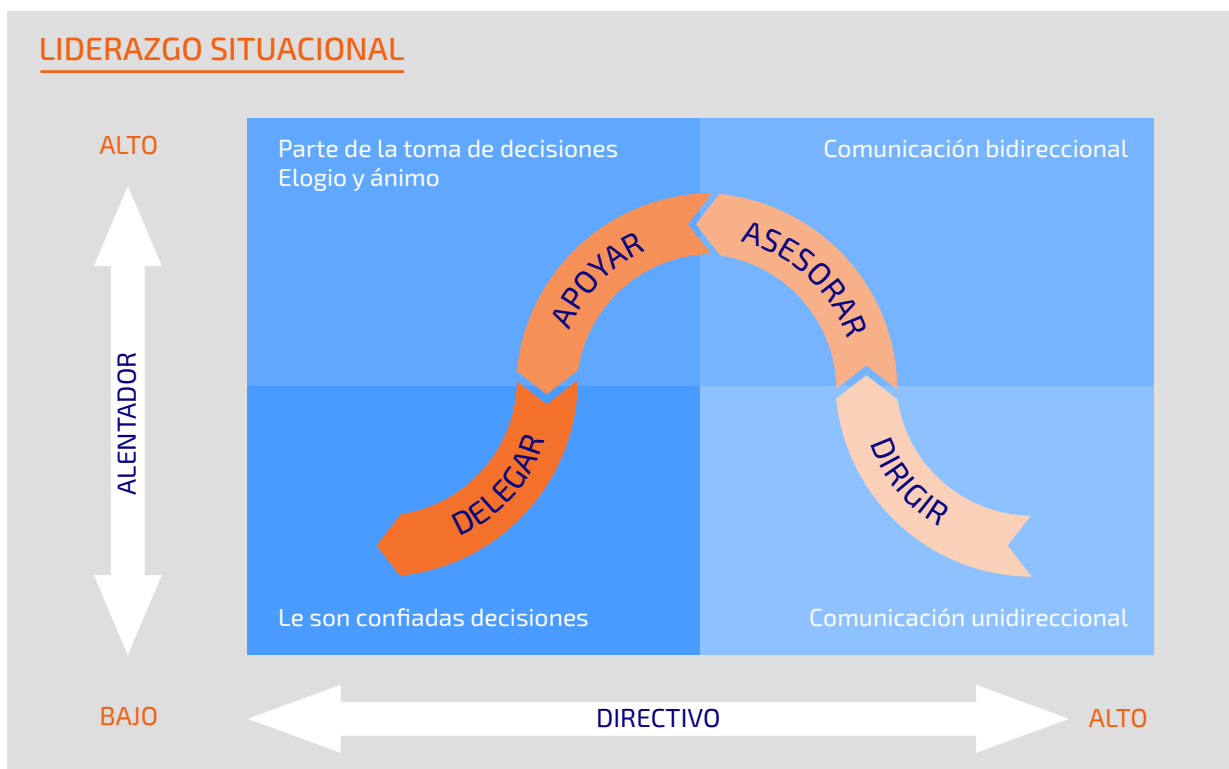
hacia las metas de la organización. Los líderes deben tener confianza en su propia capacidad de liderazgo.

La clave para mejorar esta confianza es comprender qué significa el liderazgo. ¿Hay un estilo que se ajuste a todas las situaciones? ¿Hay tipos diferentes? ¿Qué significa realmente ser un líder?

Todos los cursos de formación sobre liderazgo y gestión deberían contener un módulo sobre los aspectos teóricos del liderazgo. Este debería explorar diferentes modelos y escuelas de liderazgo de modo que permita a los participantes reflexionar sobre su práctica y su estilo propios. Un ejemplo que se explica más abajo es el modelo de Liderazgo Situacional:

Este modelo permitiría a los participantes explorar su propio estilo de liderazgo en varios escenarios diferentes, y demuestra la importancia de la adaptabilidad en el liderazgo.

La inclusión de este modelo de Liderazgo Situacional no se debe tomar como una



preferencia, se trata solo de un ejemplo y existen muchas otras teorías o modelos, p. ej. el Liderazgo Auténtico y el Liderazgo Transformacional, que serían igualmente efectivos a la hora de crear debate y reflexión propia.

Es realmente importante comprender qué es el liderazgo, y qué hace, dado que su demostración se requiere en áreas tan importantes como la observancia y promoción de los derechos humanos, la comunicación, la gestión del desempeño, la gestión del cambio y la gestión de crisis, por nombrar solo algunas.

Comprender el liderazgo es de una importancia crítica para aquellas personas con una responsabilidad tan grande como la de privar a otro ser humano de su libertad en cumplimiento de la ley.

Enfoque en los derechos humanos

Las prisiones desempeñan un papel esencial en la sociedad. Un sistema penitenciario basado en normas internacionales y en una legislación local positiva es un buen sistema, uno que esté fundado en un profundo respeto por el estado de derecho y los derechos humanos (McGuckin, 2017, traducción de la cita original en inglés).

Para que un sistema penitenciario se gestione de una forma justa y humana, los líderes y directores penitenciarios tienen el deber de garantizar que todos los presos bajo su responsabilidad se traten de forma lícita y en conformidad con sus derechos humanos y su dignidad.

Debería existir una consideración fundamental según la cual la formación de directores penitenciarios debería integrar el enfoque en los derechos humanos como parte esencial de su preparación como responsables de la toma de decisiones y líderes efectivos.

La formación del personal penitenciario incluirá instrumentos y normas internacionales y regionales sobre derechos humanos, desarrolladas en el marco de las Naciones Unidas y del Consejo de Europa a fin de garantizar que las prisiones se gestionen conforme a estándares permanentemente altos que se encuentren en consonancia con los instrumentos sobre derechos humanos internacionales, regionales y nacionales (Adams y Carr, 2019, traducción de la cita original en inglés).

Los puntos de aprendizaje de la formación deberían reflejar áreas como:

- normativas internacionales relativas a la gestión y al tratamiento de las personas en las prisiones;
- funciones y responsabilidades de líderes y directores penitenciarios a la hora de garantizar los derechos de los reclusos en el contexto de la seguridad y el buen orden en las prisiones;
- capacidad para anticipar posibles dificultades a la hora de aplicar normativas en prisiones;
- comunicación y cooperación con organizaciones nacionales e internacionales sobre derechos humanos, como los Mecanismos Preventivos Nacionales (MPN), el Comité Europeo para la Prevención de la Tortura y de las Penas o Tratos Inhumanos o Degradantes (CPT), el Subcomité para la Prevención de la Tortura y las organizaciones no gubernamentales;
- concienciación y motivación del personal para aplicar principios de derechos humanos en su trabajo con los presos.

Los líderes y directores penitenciarios deberían tener conocimiento de los instrumentos y las normativas internacionales sobre derechos humanos como:

- la Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes;
- la Convención sobre los Derechos del Niño (NN. UU.);
- el Convenio Europeo para la Protección de Derechos Humanos y Libertades Fundamentales;
- las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos de Naciones Unidas (las Reglas Nelson Mandela).
- las Reglas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de las Reclusas y Medidas no Privativas de la Libertad para las Mujeres Delinquentes (Reglas de Bangkok)
- los Principios Básicos para el Tratamiento de los Reclusos (NN. UU.);
- Recomendación Rec(2006)2-rev del Comité de Ministros a los Estados Miembros sobre las Reglas Penitenciarias Europeas.

Otros documentos recomendados:

- Rec. CM/Rec(98)7 sobre los aspectos éticos y de organización de la asistencia médica en la prisión;
- Recomendación Rec(2006)2012-rev del Comité de Ministros a los Estados Miembros

sobre el Código Deontológico Europeo para el Personal Penitenciario.

- Recomendación CM/Rec(2018)5 del Comité de Ministros a los Estados miembros sobre los niños con padres encarcelados;
- Directrices sobre la contratación, selección, educación, formación y desarrollo profesional del personal penitenciario (CdE);
- Normas del Comité Europeo para la Prevención de la Tortura y de las Penas o Tratos Inhumanos o Degradantes (CPT);
- Manual para líderes penitenciarios. Instrumento de formación básica y programas de estudios para directores penitenciarios basado en reglas y normas internacionales (UNODC);
- Manual para la investigación y documentación eficaces de la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes (Protocolo de Estambul de las NN. UU.).

Sin embargo, no es suficiente para los responsables penitenciarios tener conocimiento y referencia de estos instrumentos y normas internacionales. Debería existir una clara comprensión de la importancia de aplicar las herramientas en situaciones de trabajo reales como parte del proceso «correcional». Tratar a los reclusos de forma justa y humana y demostrar respeto por sus derechos influirá de forma prosocial en el proceso de cambio de las personas privadas de su libertad.

El personal penitenciario respetará, seguirá y aplicará los principios de derechos humanos en su trabajo cotidiano inspirado por el buen ejemplo ofrecido por sus líderes y directores.

Comprensión del contexto (político) y del papel del funcionario

7. Las prisiones estarán bajo la responsabilidad de las autoridades públicas y se han de separar de los servicios del ejército, de la policía y de investigación penal (Comité de Ministros, 2020, traducción de la cita original en inglés).

En la mayoría de las jurisdicciones, el trabajo en prisión es un servicio público. Las prisiones son lugares administrados por el poder civil con el objetivo de contribuir a la seguridad pública.

Como parte de la administración pública, los empleados de las prisiones trabajan en beneficio y en nombre de la sociedad. Sus acciones y su comportamiento deberían estar guiados por valores fundamentales y principios comunes que sustenten la misión de la organización, tales como:

- el estado de derecho;
- la integridad;
- la profesionalidad;
- el respeto;
- la confianza.

A veces puede haber confusión asociada a las expectativas depositadas en los funcionarios y al acceso a los recursos y oportunidades de que disponen a fin de cumplir estas expectativas.

Los líderes/directores penitenciarios deberían recibir apoyo de los gobiernos nacionales a fin de lograr el éxito de sus esfuerzos para destacar y justificar la importancia del trabajo penitenciario ante la opinión pública y las partes interesadas.

Deberían recibir formación complementaria respecto a los reglamentos, normas y prácticas nacionales e internacionales relativos a la administración de la justicia penal, y en particular a las prisiones, que pueda proporcionar a los directores y líderes penitenciarios un importante marco basado en valores que sirva de guía a su sistema penitenciario e inspire reformas.

Los puntos de aprendizaje de la formación deberían reflejar áreas como:

- 1) evaluación de la situación y las necesidades;
- 2) identificación y articulación de los retos y problemas con los que se encuentren;
- 3) conceptos y mejores prácticas para la implementación de reformas necesarias;
- 4) asuntos relacionados con el proceso de planificación y la implementación de reformas;
- 5) gestión estratégica de recursos humanos.

Ética y valores profesionales

72.1 Las prisiones se gestionarán en un marco ético que haga hincapié en la obligación de tratar a todos los internos con humanidad y respetar la dignidad inherente de todo ser humano (Comité de Ministros, 2020, p. 20, traducción de la cita original en inglés).

72.2 El personal tendrá una idea clara de los objetivos del sistema penitenciario. La dirección mostrará el camino a seguir para alcanzar de forma efectiva este objetivo (Comité de Ministros, 2020, p. 20, traducción de la cita original en inglés).

La dirección penitenciaria necesita actuar dentro de un marco ético. La ética profesional debería ser el principio clave y parte integral de la formación sobre gestión y liderazgo. Se espera de los líderes y directores penitenciarios que sean sensibles ante los asuntos éticos y adopten un enfoque sistemático para resolver dichos asuntos. Los líderes y directores deben poseer un sentido de la integridad personal y profesional en consonancia con su Código Ético. Los líderes y directores penitenciarios no deberán perder nunca de vista estos imperativos.

Para ser capaces de construir y mantener una organización ética se debería proporcionar formación permanente para apoyar sus esfuerzos y prepararlos para hacer frente a los retos y nuevos fenómenos. Esta es la base para situar a la dirección penitenciaria, por encima de todo lo demás, dentro de un marco ético. La formación debería definir claramente lo que constituye un comportamiento aceptable e inaceptable; la complejidad de los principios morales y éticos debería debatirse para garantizar la creación de un entorno penitenciario seguro y positivo.

El Servicio Penitenciario garantizará que el personal reciba formación sobre los principios y directrices comunes europeos sobre los objetivos, generales, el desempeño y la responsabilidad del personal penitenciario para salvaguardar la seguridad y los derechos individuales en las sociedades democráticas gobernadas por el estado de derecho. La formación contendrá referencia específica a los códigos éticos aplicables al personal penitenciario tales como el Código Deontológico Europeo para el Personal Penitenciario (CM/Rec(2012)5) (Comité de Ministros, 2012, traducción de la cita original en inglés).

La formación debería centrarse en:

- normas, reglamentos, instrumentos legales;
- la responsabilidad;
- la integridad;
- el respeto y protección de la dignidad humana;
- el cuidado y la asistencia;
- la ecuanimidad y la no discriminación;
- la cooperación;
- la confidencialidad y la protección de datos.

Los puntos de aprendizaje de la formación deberían reflejar áreas como:

- comprender el enfoque ético para la toma de decisiones;
- el papel de un código deontológico en un entorno de trabajo;
- identificar y resolver problemas éticos;
- hacer frente al comportamiento poco profesional y poco ético;
- comunicación efectiva.

Los líderes y directores penitenciarios deberían demostrar una integridad y una ética personales para crear una cultura organizativa positiva. Deberían ser modelos a seguir en el entorno de trabajo e inspirar a su plantilla y colegas para compartir la misión, la visión y los valores de la organización. Si los líderes no muestran integridad y ética profesional en su comportamiento y sus decisiones, no se puede esperar que los demás lo hagan. El personal y los reclusos esperan que la dirección penitenciaria sirva de ejemplo y establezca el tono de la institución.

Dotación estratégica de personal

La dotación estratégica de personal es tener a las personas adecuadas con las habilidades adecuadas en el lugar adecuado en el momento adecuado.

La dotación estratégica de personal debería considerarse una competencia muy importante y crítica para el líder penitenciario. La dotación estratégica de personal es el proceso para definir y abordar las implicaciones de la dotación de personal en planes estratégicos y operativos y tiene como resultado disponer de las personas adecuadas con las habilidades adecuadas en el lugar adecuado en el momento adecuado. Los líderes penitenciarios son responsables de gestionar el personal y realizar planes estratégicos y operativos, dirigen el trabajo de definir los requerimientos y estrategias de dotación de personal y deberían implicar al departamento de RR. HH. en una fase temprana de los planes estratégicos y operativos. El líder penitenciario tendrá el apoyo del departamento de RR. HH. a la hora de trabajar en la dotación estratégica de personal mediante la identificación de asuntos críticos sobre recursos humanos a corto plazo, pero también para hacer frente a futuras necesidades a largo plazo. El líder penitenciario dirige el desarrollo y la implementación de planes de dotación de personal y es responsable de la planificación de la plantilla allí donde la planificación de recursos humanos se integra en el plan estratégico. El departamento de RR. HH. ofrece apoyo recogiendo la aportación de la dirección penitenciaria, facilitando y dirigiendo las sesiones de planificación.

Desarrollo del personal

La dirección penitenciaria desempeña un papel importante en el proceso de desarrollo del personal, en el proceso de contratación y el desarrollo y la retención de empleados de alto potencial. Existen dos formas de gestionar el desarrollo del personal: incluir solo potenciales empleados de máximo nivel o incluir a cualquier empleado en el proceso. El departamento de RR. HH. puede proporcionar ayuda y un programa de formación, pero es la dirección, en las interacciones diarias, la que garantiza el éxito del potencial empleado. El desarrollo y el asesoramiento del empleado provienen de su interacción diaria con el director. El director penitenciario desempeña un papel clave en forma de apoyo a sus subdirectores a la hora de asumir la responsabilidad de los aspirantes para asegurar la futura dirección penitenciaria.

El departamento de RR. HH. puede proporcionar ayuda mediante el sistema de gestión del desempeño, la planificación profesional o los programas de talento, dirigiendo el desarrollo de los sistemas de planificación de sucesión de un modo que permita identificar el talento disponible cuando sea necesario.

Igualdad/diversidad

El Artículo 14 del Convenio Europeo de Derechos Humanos (Tribunal Europeo de Derechos Humanos, 2010, p. 13) y las Reglas Penitenciarias Europeas, Regla 13 (Comité de Ministros, 2006, p. 8) señalan que no deberá existir discriminación alguna por razón de sexo, raza, color, lengua, religión, ideología política o de otro tipo, origen nacional o social, pertenencia a una minoría nacional, fortuna, nacimiento o cualquier otra situación. Se debe tener en cuenta la diversidad y las distintas necesidades individuales de los reclusos. El Servicio Penitenciario deberá garantizar que sus políticas y procedimientos cumplen estas reglas, y el personal penitenciario deberá recibir formación a fin de dar un efecto significativo a estas reglas en su actividad cotidiana. (Traducción de la cita original en inglés)

Los sistemas penitenciarios son un «punto de encuentro» en el que se reúnen personas de diferentes culturas, trasfondos, religiones, creencias, educaciones y sistemas de valores. Esto se aplica tanto a los reclusos como al personal. El buen orden y la operación efectiva de la prisión depende de que las personas sean capaces de estar juntas con un mínimo de conflictos. Para los líderes/directores penitenciarios es importante ser capaces de comprender las diversidades que podrían provocar conflictos entre los reclusos y que podrían evitar que el personal trate a los reclusos que son diferentes entre sí en una manera que sea injusta o discriminatoria.

Como parte responsable, los líderes/directores penitenciarios en particular deberían estar formados para comprender, promover y garantizar un tratamiento no discriminatorio del personal y de los reclusos. La formación de los líderes penitenciarios debería por tanto prestar «especial atención a las necesidades y circunstancias especiales de los presos que podrían ser especialmente vulnerables como resultado de su edad, sexo, salud mental, origen étnico y cualquier otra característica» (Atabay, 2009, traducción de la cita original en inglés). En la práctica, los líderes penitenciarios

deberían estar en condiciones de vigilar la posible discriminación en la institución, reforzar activamente la no discriminación, aplicar principios de equidad y diversidad en la contratación de personal y tener en cuenta los trasfondos y el contexto específicos de diferentes grupos de reclusos a la hora de seleccionar, diseñar e implementar programas de reinserción social.

En mayor medida, el contenido de la formación debería reflejar la diversidad del personal y de la población de recursos.

Los puntos de aprendizaje de la formación deberían reflejar áreas como:

- reglas y normas internacionales;
- comunicación efectiva con la comunidad de presos culturalmente diversos para evitar/prevenir problemas de supervisión al respecto;
- respuesta apropiada al comportamiento inapropiado;
- factores que pueden provocar prejuicios y conflictos.

El liderazgo o la gestión penitenciarios desempeñan un papel vital en la facilitación y el reconocimiento de la igualdad y diversidad en la relación laboral, en el tratamiento de los presos y en la construcción de un entorno humano.

Conclusión

El liderazgo penitenciario requiere una serie de competencias altamente desarrolladas sustentadas por valores fundamentales, el compromiso profesional y la capacidad de motivar e inspirar. Se debe reconocer que la buena gestión penitenciaria es compleja y dinámica. Es un proceso continuo, y se debería proporcionar formación exhaustiva y relevante para ayudar a los líderes a identificar los cambios que se requieren en su propio entorno y a reflexionar sobre los retos existentes. No existe un «estándar de oro»; la formación sobre liderazgo y gestión varía de un país a otro. Un conjunto de normas de formación mínimas animará a las autoridades penitenciarias a introducir una gestión y un liderazgo penitenciarios basados en el conocimiento, la humanidad y la integridad.

Abreviaturas

CEP	Confederación de la Libertad Vigilada Europea (Confederation of European Probation)
CdE	Consejo de Europa
CPT	Comité para la Prevención de la Tortura (Committee for the Prevention of Torture)
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)
NPMs	Mecanismos Preventivos Nacionales (National Preventive Mechanisms)
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
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (United Nations Office on Drugs and Crime)

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/38lgT24>
- Atabay, T. (2009). *Handbook on Prisoners with special needs*. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. <https://bit.ly/3eiKvkq>
- Comité de Ministros. (2006). Reglas Penitenciarias Europeas. Consejo de Europa. <https://bit.ly/3kTJlxj>
- Comité de Ministros. (2012). *Recomendación Rec(2006)2012-rev del Comité de Ministros a los Estados Miembros sobre el Código Deontológico Europeo para el Personal Penitenciario*. Consejo de Europa. <https://bit.ly/30oM3kU>
- Comité de Ministros. (2020). *Recomendación Rec(2006)2-rev del Comité de Ministros a los Estados Miembros sobre las Reglas Penitenciarias Europeas*. Consejo de Europa. <https://bit.ly/3aQ6UDT>
- Tribunal Europeo de Derechos Humanos. (2010). *Convenio Europeo de Derechos Humanos*. Consejo de Europa. <https://bit.ly/30ri8by>
- McGuckin, J. (2017). *Prison Management Booklet*. Consejo de Europa. <https://bit.ly/3sUnXdO>
- 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/3ceowZd>



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