



Manual de formación sobre la gestión de internos difíciles

Grupo de Interés Especial de la EPTA



Seirbhís Phríosúin
na hÉireann
Irish Prison Service



MINISTÈRE
DE LA JUSTICE
*Liberté
Égalité
Fraternité*

Énap
École nationale
d'administration
pénitentiaire



www.epta.info

Manual de formación sobre la gestión de internos difíciles

El presente informe ha sido elaborado por Hugues Belliard (con el apoyo de Cédric Le Bossé, Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire), Constantin Cazac (Unidad Nacional de Reducción de la Violencia (NVRU), Servicio Irlandés de Administración Penitenciaria), Clare Kambamettu (NVRU y prisión de Portlaoise, Servicio Irlandés de Administración Penitenciaria) e Iva Prskalo (Centro de Formación, Sistema Penitenciario y Dirección de Libertad Vigilada de Croacia).

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 la gestión de internos difíciles. El informe ha sido revisado por los miembros del Comité Directivo de la EPTA Kirsten Hawlitschek (EuroPris), Ana-Maria Sandu (Escuela Nacional de Formación de Funcionarios de Correccionales de Târgu Ocna, Rumanía) 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» (Atención a las lagunas existentes en la cooperación transfronteriza para las escuelas de formación penitenciaria), 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.



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	6
Selección de Participantes	8
Metodología	9
Contenido de la Formación	10
Temas de formación	10
Introducción (a la Unidad/el Sistema/el Servicio)	10
Comprensión de la violencia	10
Comunicación efectiva	10
Formación sobre seguridad	10
Gestión de crisis y conflictos	11
Evaluación de riesgos y Gestión de riesgos	11
Trabajo con personalidades difíciles	11
Políticas de apoyo al personal	11
Modelo de currículo por unidades de habilidades	12
SU1: Comprensión del marco institucional y procedimientos de la unidad	12
SU2: Gestión del comportamiento agresivo o violento	13
SU3: Formación experiencial/reflexión	14
Evaluación	16
Posterior (evaluación de la satisfacción/feedback – alumnos)	16
Educativa: evaluación de las habilidades de los participantes	16
Pruebas teóricas	16
Pruebas prácticas para las partes operativas (técnicas)	16
Observaciones y feedback de los instructores (coordinadores del curso)	
respecto a cada alumno	16
Impacto (evaluación en el lugar de trabajo): medición del desarrollo de habilidades	16
Tasa de aprobados/tasa de éxito	16

Conclusión	17
Abreviaturas	19



Introducción

Como parte del trabajo del proyecto EPTA, se creó un grupo de expertos (Grupo de Interés Especial, SIG por sus siglas en inglés) en octubre de 2019 para desarrollar un Manual para la formación de personal penitenciario que gestione a reclusos difíciles (violentos). El grupo de expertos comparó y evaluó las normas y prácticas de cada país miembro del SIG, y basándose en ellas y en la literatura internacional y europea y las mejores prácticas, los expertos acordaron un conjunto de Normas Mínimas para la gestión eficiente de estos reclusos. Esto proporcionará un marco para el desarrollo y la investigación continuos a fin de incrementar la calidad del servicio para la gestión de esta cohorte de reclusos, y de incrementar asimismo la confianza, la competencia y el desarrollo profesional del personal. También constituye un requisito previo esencial para el desarrollo de programas de formación del personal.

Los **internos/reclusos difíciles (violentos)** son una cohorte particular de personas que representan serios problemas para la dirección penitenciaria, para el personal penitenciario, para otros reclusos y para sí mismos debido a su comportamiento violento (reiterado). La atención se centra en aquellos reclusos que muestran tales niveles de violencia que, en un esfuerzo por hacer frente a su comportamiento violento y disruptivo, las autoridades penitenciarias recurren a su retirada de la población general y su ubicación en establecimientos más seguros con niveles apropiados de dotación de personal. Como ocurre en otros documentos desarrollados por este grupo de expertos, los términos «internos difíciles» y «reclusos difíciles» se utilizarán indistintamente en todo el documento para designar a los reclusos violentos.

A fin de gestionar de forma efectiva esta particular cohorte de reclusos, los funcionarios de prisiones elegidos especialmente requieren programas de formación exhaustiva y específica. Dichos programas proporcionarán al personal las herramientas que les permitan gestionar las dificultades cotidianas.

Las mejores prácticas internacionales indican que la forma más efectiva de gestionar a los reclusos difíciles es mediante la adopción de un enfoque holístico que implique la participación de equipos multidisciplinarios (EMD) formados por personal y dirección penitenciarios, equipos de psicología, salud mental y cuidado de la salud, educación, capellanía, etc.

Sobre la base de las Normas Mínimas acordadas, este Manual trata de ofrecer ayuda a las academias de formación penitenciaria en el desarrollo, la mejora y la implementación de programas de formación de personal diseñados para facilitar la adquisición de las habilidades necesarias para gestionar de forma efectiva a los reclusos violentos. Estos programas también permitirían al personal adaptar sus actitudes y prácticas profesionales a los perfiles de los reclusos violentos a fin de evitar tensiones y, si es necesario, hacerse cargo de la situación cuando se produzcan actos violentos.

El Manual recomienda que los programas de formación se basen en él y en las directrices establecidas en el documento de Normas Mínimas, teniendo en cuenta el marco regulador, la ética, el conocimiento de la violencia (causas, manifestaciones, tipos, consecuencias, etc.), la evaluación y la prevención de la violencia, la gestión de conflictos y la atención a los reclusos violentos, así como los módulos sobre psicocrimen, comunicación efectiva y el trabajo como parte de equipos multidisciplinarios. Los funcionarios de prisiones seleccionados para trabajar con internos difíciles también deberían recibir formación sobre Control y contención y técnicas de intervención, así como sobre el concepto de la seguridad dinámica, que ocupa un lugar central en las unidades que alojan reclusos que presentan un riesgo significativo de violencia.

Se aconseja que los módulos de formación desarrollados específicamente para el personal que trabaja en estas unidades se revise periódicamente y adapte de modo que refleje la experiencia adquirida por el personal. Este Manual proporcionará sugerencias, consejos y recomendaciones sobre la forma de elaborar programas de formación para el personal que gestione a internos difíciles y sobre los temas que podrían cubrir estos programas. Sin embargo, habida cuenta de las grandes diferencias existentes entre las jurisdicciones y los sistemas penitenciarios de toda Europa, las recomendaciones se pueden adoptar, adaptar o rechazar según sea necesario.

Selección de Participantes

Se reconoce que el personal que trabaja con internos difíciles está especializado en este campo y a menudo desempeña funciones y cometidos adicionales respecto a los habituales del personal penitenciario «regular». El personal debería recibir formación sobre conocimientos y habilidades especializados (tal y como se analiza a lo largo de este Manual); sin embargo, para el éxito de este trabajo y de las unidades especializadas son primordiales los atributos y habilidades del personal individual y la forma en la que se unen como equipo. Esta sección perfila recomendaciones relativas a la selección del personal para trabajar con esta población de reclusos en particular.

Experiencia previa

- El personal seleccionado debería haber completado su formación básica como funcionario de prisiones;
- La evidencia de que los funcionarios hayan completado formación adicional que demuestre su motivación para trabajar con internos difíciles tiene un especial valor.

Perfil y motivación generales

- El personal debería estar motivado principalmente para trabajar con esta población a causa de un deseo genuino de ayudar a los delincuentes a cambiar su comportamiento, y no por incentivos financieros, geográficos o de otro tipo;
- El personal debería poseer valores y una ética de trabajo profesional que respalden la misión de la organización;
- Debería prestarse especial atención al personal que demuestre altos niveles de conflicto interpersonal y escasas habilidades de control de las emociones (p. ej., muestras visibles de hostilidad, agresión, llanto o frustración) en su trabajo cotidiano antes de su selección para trabajar con este tipo de reclusos.

Habilidades y competencias

- El personal debería demostrar su capacidad para trabajar como parte de un equipo;
- El personal debería poseer altos niveles de habilidades interpersonales y de resolución de conflictos;
- El personal debería poseer un alto nivel de habilidades de comunicación oral y escrita;

- El personal debería demostrar buenas habilidades de inteligencia emocional (EQ);
- El personal debería tener buena forma física para realizar tareas de control y contención si es necesario.

Para la selección de los participantes en la formación debería estar implicado un equipo multidisciplinar (p. ej., Recursos Humanos, personal operativo, psicólogos). Si está disponible en la organización, debería utilizarse la psicometría (herramientas de medición psicológica) para evaluar objetivamente la presencia de los atributos antes mencionados, así como de las características individuales necesarias para que los funcionarios seleccionados trabajen bien con los internos difíciles. Entre los ejemplos de psicometría que se podrían utilizar se incluyen:

- el Inventario de Personalidad NEO (NEO-PI, por sus siglas en inglés);
- el Cuestionario de Estrategias de Afrontamiento (CSQ, íd.);
- la Prueba de Autoinforme sobre Inteligencia Emocional (SREIT, íd.);
- el Inventario de Jugadores de Equipo;
- la Escala de Resiliencia Abreviada.

Metodología

Se sugieren dos etapas de formación para proveer al personal de las habilidades necesarias para trabajar con internos difíciles:

- Se recomienda un curso inicial de al menos 14 días;
- También se recomiendan cinco días al año de formación continua por cada miembro del personal. Durante estos días de formación, la atención debería centrarse en temas y habilidades que, a través del feedback y la supervisión, se hayan identificado como útiles para el desarrollo individual de los funcionarios o el desarrollo profesional del equipo.

Durante el período de formación inicial, los módulos deberían cubrir una amplia gama de temas multidisciplinares (a los que se hace referencia con mayor detenimiento en este manual). Cada módulo debería estar diseñado e impartido por instructores especializados que hayan recibido una acreditación apropiada (nacional o institucional). Entre los ejemplos de disciplinas que podrían participar se encuentran las de los expertos penitenciarios/correccionales, expertos en los aspectos psicológicos, sociales y/o conductuales de la criminología (las disciplinas varían de un país a otro) o expertos en intervención y seguridad.

Se deberían emplear varios métodos de formación, y los talleres se deberían diseñar para ser lo más interactivos posible. Entre los diversos métodos de formación sugeridos se incluyen el autoaprendizaje, la enseñanza presencial, el uso de grabaciones de vídeo y simulaciones, la dramatización de funciones, entrevistas con reclusos que describan varios asuntos, etc.

Se debería animar a los instructores a proporcionar feedback sobre el compromiso de los alumnos con el tema en cuestión, la presentación durante talleres, las contribuciones a la gestión, etc. Esto permite la evaluación precisa y holística de las habilidades de una persona a lo largo de la formación, así como determinar si es apta o no para trabajar con internos difíciles.

Las clases se deberían limitar a un máximo de veinte participantes para facilitar la interacción y evaluación de los alumnos.

La formación debería realizarse en un entorno apropiado en el que se produzca una mínima interrupción o distracción. Debería evitarse la formación de personal in situ donde cabría esperar que respondan a problemas o emergencias.

Contenido de la Formación

La formación es crucial para cualquier entorno de trabajo, y es especialmente importante para las personas que gestionan a internos difíciles. Para alcanzar un alto nivel de servicio, el currículo de formación debería estar conformado por investigación y mejores prácticas nacionales e internacionales y consistir en una mezcla de formación de aula y práctica. La formación debería estar diseñada específicamente para proporcionar al personal penitenciario el conocimiento, las habilidades y las capacidades de operación y seguridad necesarios para trabajar en un entorno de alta dificultad física y personal. También debería proporcionar a los funcionarios de prisiones las habilidades psicológicas que les ayuden a comprender el comportamiento violento, sus causas y efectos, así como gestionar los riesgos que plantea esta cohorte de reclusos y reducir su comportamiento violento a fin de reintegrarlos en la población de reclusos más amplia.

Temas de formación

Los siguientes temas deberían formar parte del currículo de formación diseñado específicamente para su provisión al personal que trabaje con internos difíciles:

Introducción (a la Unidad/el Sistema/el Servicio)

- Cultura y ética;
- Sinopsis del/de los manual/es de operación;
- Políticas y procedimientos;
- Estrategias para el bienestar del personal.

Comprensión de la violencia

- Factores de riesgo, factores de protección y funciones de la violencia;
- Reconocimiento de las señales de agresión;
- Teoría del apego;
- Cuidado informado sobre traumas (impacto de los traumas y de las experiencias adversas de la infancia –ACE–).

Comunicación efectiva

Técnicas de desescalada (prevención y gestión de la violencia);

- Comunicación no verbal;
- Escucha activa;
- Empatía;
- Relaciones funcionario/recluso;
- Prevención de nuevos traumas.

Formación sobre seguridad

Existen tres elementos de seguridad distintos pero interrelacionados en un establecimiento penitenciario. Se trata de:

- a) seguridad relacional;
- b) seguridad procedimental;
- c) seguridad física.

El equilibrio entre estos tres elementos varía con frecuencia, lo que requiere planes de adaptación que atiendan a las necesidades de una cohorte de reclusos o una situación en particular. Sin embargo, es esencial que el personal que trabaje con internos difíciles reciba formación sobre el uso de todos los elementos de seguridad de la prisión. A la hora de gestionar a internos difíciles, el personal deberá garantizar la aplicación de los tres tipos en todo momento, y uno de ellos nunca debería compensar sustancialmente la ausencia o ineficacia de otro.

Seguridad relacional

La seguridad relacional es el conocimiento y la comprensión que el personal penitenciario posee acerca de un interno difícil y de sus circunstancias, y la traducción de dicha información en respuestas y atenciones apropiadas. La seguridad relacional puede ser:

- *cuantitativa*: proporción personal-interno y cantidad de tiempo empleado en el contacto personal;
- *cualitativa*: equilibrio entre las actitudes intrusiva y abierta; confianza entre internos y profesionales.

Seguridad procedimental

La formación debería incluir módulos sobre cómo utilizar políticas y procedimientos, medidas de protección así como información operativa y de seguridad para gestionar a los reclusos que presenten un alto riesgo de violencia hacia el personal, hacia otros reclusos y contra el buen orden. Los directores de prisión/unidad serán entonces capaces de aplicar este conocimiento a la toma de decisiones relativas al número de personal requerido para gestionar a los reclusos, su acceso a visitas, actividades, movimiento interno y asociación, escoltas y la mejor forma de responder a cambios dinámicos inesperados en el comportamiento y el riesgo de un recluso.

Los procedimientos operativos y de seguridad pueden cubrir muchos aspectos del trabajo relacionado con la seguridad, y las buenas prácticas sugieren que el personal que gestiona a internos difíciles debería recibir formación que cubra:

- 1) registro (personal y de celda/propiedad), teniendo en cuenta los elementos que representan un riesgo;
- 2) monitorización de reclusos;
- 3) evaluación y clasificación de reclusos;
- 4) monitorización del contacto de los reclusos con el mundo exterior (teléfono, correo, visitas, etc.);
- 5) comunicaciones y vigilancia (radios, CCTV, BWC), y
- 6) sistemas de recopilación de información y de inteligencia de seguridad.

La seguridad procedimental es objeto cada vez mayor de directivas y leyes gubernamentales, así como de revisión judicial a nivel nacional o europeo. También incluye políticas y prácticas relativas a la calidad y la gobernanza, que incluyen la gestión de la información, las obligaciones legales, la auditoría, la investigación y los recursos humanos. El personal penitenciario deberá recibir formación y tener conocimiento acerca de todos estos temas.

Seguridad física

El currículo de formación deberá incluir módulos de formación sobre el uso de dispositivos físicos auxiliares para la seguridad, tales como cerrojos, sistemas de alarmas, detectores de metales y máquinas de rayos X, radios, armas de fuego (si procede), cámaras de televisión de circuito cerrado (CCTV) y cámaras portátiles (BWC), etc., así como formación sobre el uso de instrumentos de seguridad físicos como esposas y otro equipamiento de contención.

Gestión de crisis y conflictos

El personal que trabaja con internos difíciles deberá recibir un alto nivel de formación sobre los siguientes temas:

- Derechos humanos y uso de la fuerza;
- Resolución de conflictos y técnicas de desescalada;
- Formación como personal de primera intervención (incidentes, lucha contra incendios, etc.);
- Técnicas de control y contención (utilizando dispositivos auxiliares e instrumentos de seguridad, esposamiento, escolta, confrontación con internos violentos armados/no armados, participación como miembros de equipos de intervención, etc.).

Evaluación de riesgos y Gestión de riesgos

Para ayudar a determinar las disposiciones del régimen para internos difíciles, los funcionarios de prisiones que trabajen con esta cohorte de reclusos en particular debería recibir formación sobre Evaluación de riesgos y Gestión de riesgos. Los módulos de formación deberían incluir la forma de utilizar la información operativa y de seguridad para evaluar el nivel de riesgo de violencia de una persona hacia el personal, hacia otros reclusos y contra el buen orden, y aplicar este conocimiento a la toma de decisiones relativas al número de personal requerido para gestionar a los reclusos, su acceso a visitas, actividades, movimiento interno y asociación, escoltas y la mejor forma de responder a cambios dinámicos inesperados en el comportamiento y el riesgo de un recluso.

Trabajo con personalidades difíciles

- Gestión de límites profesionales;
- El «Boundary seesaw» (modelo de límites en forma de balancín desarrollado por L. Hamilton en 2010);
- Condicionamiento;
- Separación;
- Transferencia/contratransferencia.

Políticas de apoyo al personal

- Fomento de la resiliencia individual y de equipo;
- Establecimiento de un espacio seguro; acuerdo de un entendimiento común;
- Apoyo al personal;
- Limitaciones.

Se recomienda considerar los temas indicados más arriba a la hora de desarrollar módulos de formación. A continuación se incluye un ejemplo de programa de formación estructurado que incluye objetivos tanto prácticos como pedagógicos.

Modelo de currículo por unidades de habilidades

SU1: Comprensión del marco institucional y procedimientos de la unidad

Considerando el entorno profesional particularmente complejo que conlleva el perfil de los reclusos violentos, es imperativo que el personal posea un buen conocimiento del marco de referencia institucional. Para lograrlo, antes del comienzo de cada formación se deberá enviar documentación como la descripción del trabajo, hojas de instrucciones/reflexión, así como textos relevantes (doctrina, reglamentos internos y tutorial de formación de cada país) a los funcionarios seleccionados, de modo que les permita intercambiar opiniones y formular/responder preguntas que puedan tener.

La fase inicial de la formación debería favorecer los intercambios entre el personal para favorecer la cohesión del equipo a través de un mejor conocimiento del papel de cada persona. Se recomienda la participación de instituciones o servicios asociados para facilitar la fluidez en la comunicación con la unidad.

Se deberían explorar las percepciones y el concepto de la violencia por parte del personal. Esto es necesario porque cada participante puede entender de forma diferente lo que constituye la violencia, por lo que se debe determinar una definición común de este concepto.

Objetivos de la formación

- Capacidad de desenvolverse en el entorno profesional propio mediante la integración de los valores del servicio penitenciario público y la integración de la conducta profesional propia en un marco legal y ético;
- Gestión y apoyo diarios a los reclusos violentos.

Objetivos pedagógicos

- Definición de su cargo y función, así como los de todo el equipo (proyecto, asociaciones y cohesión de equipo);
- Adopción de prácticas éticas en cumplimiento de los protocolos operativos;
- Integración en un trabajo de grupo multidisciplinar;
- Adopción de un espíritu de equipo.

Contenido de la formación

- 1) Bienvenida al personal/a los participantes en la formación, doctrina de la unidad y protocolos de operación, cargos y funciones de los miembros del equipo de la unidad (el proyecto, asociaciones y cohesión de equipo);
- 2) Comprensión de la violencia y prevención de la misma (factores conductuales y predictivos de la violencia);
- 3) Consideración de los traumas y trastornos de personalidad de los internos;
 - Comprensión de los perfiles de riesgos individuales;
 - Comprensión de la evaluación de riesgos (utilizando información individual para comprender cuándo alguien corre más riesgo);
 - Técnicas de desescalada durante altercados verbales.
- 4) Plan de atención multidisciplinar para reclusos violentos (recepción, evaluación y monitorización);
 - Observación y formalización de la plantilla de evaluación de riesgos de violencia;
 - Intercambio y papel de cada profesional en el comité multidisciplinar/Estudios de caso y escenarios.
- 5) Fundamentos y papel central de la seguridad dinámica;
- 6) Prevención de situaciones críticas y realización de entrevistas con reclusos violentos.
 - Prácticas de operación en el enfoque colaborativo y las entrevistas motivacionales.

SU2: Gestión del comportamiento agresivo o violento

El marco regulador de cada país sobre el uso legal de la fuerza debería conformar el hilo conductor de esta unidad de habilidades, especialmente a la hora de aplicar técnicas de intervención a la gestión de un recluso violento. Este período de formación debería permitir a los participantes conocerse mejor a través de la identificación de sus diferentes estados emocionales durante los escenarios prácticos. Debería facilitar a los participantes en la formación el uso de una actitud y unas interacciones apropiadas para calmar a su interlocutor y evitar la escalada de la violencia. Los ejercicios y la dramatización de funciones deberían emplearse para desarrollar la conciencia de las propias fortalezas de los funcionarios y de las áreas con necesidad de mejora.

Objetivos de la formación

- Capacidad de aplicar procedimientos relativos a los reclusos violentos y adaptar a su vez prácticas para gestionar internos con trastornos de comportamiento;
- Capacidad de aplicar técnicas de autodefensa, control, contención y esposamiento respetando a su vez el marco de uso legal de la fuerza.

Objetivos pedagógicos

- Identificación de los trastornos de comportamiento y adaptación a los mismos;
- Gestión de una persona agresiva;
- Aprendizaje de técnicas de comunicación no violenta;
- Aplicación de normativas de extinción de incendios e intervención en una celda ocupada en llamas;
- Respeto de las normas de uso de la fuerza y cumplimiento de los procedimientos de intervención;
- Funciones individuales dentro de un equipo de intervención.

Contenido de la formación

- 1) Comunicación no violenta – NVC (pasos en el proceso de la NVC);
 - Establecimiento de comunicación positiva y fomento de las relaciones personal-recluso positivas;
 - Comprensión de las barreras de comunicación (cómo transformar los intercambios difíciles en un diálogo constructivo);
 - Resolución de conflictos mediante el desarrollo de la confianza en uno mismo;
 - Uso de la empatía para limitar las actitudes negativas y/o agresivas.

- 2) Gestión del estrés;
 - Comprensión y análisis del proceso para una mejor respuesta;
 - Comportamiento recomendado para afrontar estados de crisis o comportamientos agresivos o violentos;
 - Talleres y feedback a partir de la experiencia;
 - Identificación de los diferentes estados emocionales y sus efectos en los comportamientos y relaciones;
 - Aprender a mantener la calma en situaciones difíciles y violentas;
 - Necesidad de sesiones informativas después de cada incidente (no solo asaltos o intervenciones físicas).
- 3) Técnicas físicas y de intervención específicas para controlar y contener al interno violento.
 - Plan de intervención y protocolos de seguridad;
 - Descripciones de trabajos y hojas de instrucciones-reflexión;
 - Aplicación de técnicas de autodefensa, control, contención y esposamiento;
 - Funciones individuales dentro de un equipo de intervención (intervenciones en la celda y en otras áreas de detención);
 - Intervención como equipo en una celda ocupada en llamas.

SU3: Formación experiencial/reflexión

Este módulo de formación debería fomentar la consolidación del aprendizaje en la práctica mediante la implementación de procedimientos in situ. Este feedback basado en la experiencia permitirá la modificación y el desarrollo de procedimientos. La supervisión es decisiva a la hora de apoyar al personal y desarrollar sus habilidades. Se puede establecer un asesoramiento para la monitorización individual del personal. Ayudar al personal a comprender lo que se espera de él y contar con un conjunto de valores común son esenciales para un cuidado multidisciplinar eficiente de los internos. Este tiempo de formación también guiará las futuras acciones para la formación permanente del personal.

Objetivos de la formación

- Capacidad de integrar y armonizar nuevas prácticas profesionales adaptadas dentro del marco de la prevención de la reincidencia de la violencia en la detención;
- Capacidad para probar y evaluar la implementación de protocolos y notas de operación in situ;
- Capacidad de crear una mediación postcrisis para restablecer el diálogo entre los internos y el personal;
- Capacidad de evaluar la formación recibida y de identificar las futuras necesidades para desarrollar futuros programas de formación (el año siguiente al de la implementación de este periodo de formación inicial).

Objetivos pedagógicos

- Recopilación e intercambio de experiencias sobre los ejercicios de situación de las dos primeras semanas de formación;
- Análisis de prácticas profesionales mediante la evaluación de las diferencias entre las prácticas observadas y las prácticas de referencia;
- Puesta en común sobre los métodos para realizar la actividad de forma diferente si es necesario;
- Refuerzo de las prácticas profesionales y los procedimientos operativos con respecto a las primeras semanas de formación;
- Evaluación de riesgos situacionales con el fin de facilitar la toma de decisiones;
- Manejo de situaciones de estrés y de la repetición de conflictos diarios;
- Análisis de límites personales y potencial individual;
- Consideración de la importancia del trabajo en equipo, inclusive a nivel multidisciplinar;
- Identificación de la necesidad y el interés de

realizar sesiones informativas considerando sus diferentes naturalezas y modalidades (de desactivación, técnica y psicológica);

- Realización de una sesión informativa técnica respetando los pasos clave/funcionarios superiores;
- Conocimiento de los diferentes estados emocionales y de la forma de detectarlos y prevenir efectos postraumáticos;
- Desarrollo de relaciones prosociales e intervención positiva (sin ponerse en peligro);
- Intervención de acuerdo con tus recursos y habilidades mediante la identificación de tus emociones, sin adoptar compromisos fuera de tu área de responsabilidad;
- Establecimiento de un espacio para el diálogo a fin de prevenir la repetición del acto de violencia;
- Identificación del marco temporal adaptado al incidente antes del establecimiento de la mediación, identificación de los profesionales u otras personas de contacto que mediarán;
- Medición de la efectividad del sistema de formación, lagunas existentes entre los objetivos establecidos y los resultados obtenidos;
- Aseguramiento de la relevancia y el desarrollo de habilidades a nivel de personal mediante la apreciación del impacto en el sistema de formación;
- Uso de herramientas de evaluación validadas antes de la formación.

Contenido de la formación

- 1) Pruebas in situ/Movimientos de reclusos individuales y/o en grupo dentro de la unidad en conformidad con los protocolos y procedimientos operativos establecidos;

- Evaluación y actualización de los protocolos y procedimientos operativos establecidos;
 - Uso de ejercicios de simulación filmados (lo más cercanos posible a las situaciones profesionales complejas/ simulaciones in situ y análisis de prácticas profesionales);
 - Estudio de vídeos tomados durante la formación de simulación;
 - Recordatorio del código ético y del marco jurídico y regulador (doctrina);
 - Conjunto de herramientas prácticas operativas (reglamentos internos, guías de operación, descripciones de trabajo y hojas de reflexión/instrucciones);
 - Principios de la comunicación no violenta y la comunicación en situaciones de crisis – formación a modo de recordatorio.
- 2) Definición de la supervisión/Apoyo y bienestar del personal (comprensión de las emociones individuales durante la formación, preparación en términos de habilidades y psicología a través de supervisión);
- 3) Fomento de la resiliencia individual y de equipo – trabajo con funcionarios individuales y con el equipo completo para generar fuerza y resiliencia que les permitan un mejor desempeño, identificación de problemas que dificulten la resiliencia y el desempeño (p. ej., comprensión de las dinámicas de equipo y de cómo los aspectos específicos del trabajo con internos difíciles influyen en las dinámicas de equipo/ comportamiento condicionado, división del equipo, etc.);
- 4) Protocolo informativo y gestión de personal;
- Uso del marco y el procedimiento institucionales
 - Diferentes etapas de la sesión informativa
 - Funciones individuales
 - Disposiciones para gestionar tanto el personal como los reclusos
 - Combinación de experiencias profesionales para mejorar la comunicación de equipo
 - Vínculo entre los aspectos técnicos y psicológicos de la sesión informativa
- 5) Restablecimiento de la comunicación tras la crisis/Continuación de la gestión de internos difíciles/Concienciación de la mediación posterior a la crisis;
- Análisis de situaciones experimentadas por el personal;
 - La noción de la responsabilidad durante el período de detención del interno;
 - Cuidado multidisciplinar;
 - Sincronización de la comunicación verbal y no verbal de los funcionarios;
 - Discusión del «aquí y ahora» (sobre la base de hechos sin dar lecciones morales ni establecer juicios de valor);
 - Establecimiento de objetivos a corto plazo/alcanzables para los internos difíciles;
 - Interactuación con los internos difíciles/ confortación ante la ansiedad;
 - Diálogo y cooperación con los reclusos difíciles;
 - Técnicas de respiración, control del tono de voz y la postura;
 - Principios de la mediación relacional;
 - Análisis de desencadenantes de conflictos y de la forma de mitigarlos;
 - Habilidades de gestión de conflictos (atención a los límites de la tolerancia y la compasión);
 - Empatía y adversidad (creación de un espacio para la comunicación con internos difíciles);
 - Contexto favorable a los intercambios y la mediación estructurada (el significado de la mediación deberá estimular sistemáticamente el pensamiento de los profesionales implicados);
 - Elaboración de un protocolo de mediación.
- 6) Revisión de la formación/Identificación de las necesidades para reforzar la experiencia del personal y el equipo.
- Cada sesión de formación deberá evaluarse;
 - Entrevistas individuales y colectivas con funcionarios que hayan participado en la formación – se realizarán al final del programa de formación inicial de 3 semanas a fin de medir su grado de satisfacción;
 - Medición del impacto de la formación en la práctica (es decir, análisis de la evolución del comportamiento profesional, y objetivos individuales), de la eficiencia para los funcionarios individuales y de la evolución de los indicadores de desempeño del equipo – transcurridos entre tres y seis meses;
 - Inventario de nuevas necesidades de formación/programas de formación a modo de recordatorio necesarios para incrementar el desempeño del personal.

Evaluación

Durante las etapas de implementación del programa de formación es importante monitorizar, evaluar y comprobar si se han alcanzado los objetivos previstos de la formación.

La evaluación de la formación se debería aplicar a lo largo de cada fase del proceso de formación (antes, durante y después de la formación). También se recomienda facilitar evaluaciones de seguimiento apropiadas entre tres meses y un año después de la formación.

Existen varios métodos de evaluación: el primero se realiza desde la perspectiva del alumno, el segundo, desde la de los instructores (coordinadores del curso), y el tercero, desde la perspectiva de los mentores (coordinadores en el lugar de trabajo).

La evaluación de los alumnos se debería realizar en varios niveles.

Posterior (evaluación de la satisfacción/ feedback – alumnos)

Los cuestionarios de evaluación para alumnos que se aplican tras la formación pueden constar de preguntas cualitativas y cuantitativas (preguntas cerradas y abiertas). La atención se centra en la experiencia de los alumnos respecto a lo que han aprendido, la aplicabilidad de lo aprendido, el grado de satisfacción que muestran con el planteamiento de los tutores, los temas, etc. También tienen oportunidad de proporcionar feedback e ideas. Este tipo de cuestionario permite a los alumnos expresar sus opiniones sobre la calidad de la formación. También se utiliza para animar a la reflexión personal:

Educativa: evaluación de las habilidades de los participantes

Cada evaluación educativa debería analizar el conocimiento tanto teórico como práctico aprendido. Las observaciones y el feedback de los tutores del curso y los mentores (coordinadores en el lugar de trabajo) también constituyen una parte importante del proceso de evaluación.

Pruebas teóricas

Antes y después de la formación deberían realizarse pruebas teóricas para determinar si las respuestas y las actitudes de los funcionarios han cambiado desde el momento en que comienza la formación hasta que el proceso de formación finaliza. Las preguntas deberían estar centradas en los objetivos de aprendizaje.

Pruebas prácticas para las partes operativas (técnicas)

Están diseñadas para medir habilidades definidas con precisión que los alumnos aprenden durante el curso y el índice de éxito en el uso de las formas establecidas.

Observaciones y feedback de los instructores (coordinadores del curso) respecto a cada alumno

Los instructores (coordinadores del curso) deberían evaluar el progreso de cada alumno durante la formación. El progreso se monitoriza sobre la base de una lista de preguntas respecto a áreas en las que se puede ver y describir un cambio/progreso. La lista de progresos consta de diferentes preguntas (compromiso, interacción, comprensión de ejercicios teóricos y prácticos, etc.).

Impacto (evaluación en el lugar de trabajo): medición del desarrollo de habilidades

Se miden varios elementos de las habilidades aprendidas, cambios durante el desempeño de las tareas y el progreso en la aplicación de lo aprendido.

Tasa de aprobados/tasa de éxito

Una vez completado con éxito el curso, es importante proporcionar a los alumnos un certificado que lo acredite. Cada jurisdicción (institución de formación) debería tener sus propios criterios para determinar si alguien ha superado el curso o no.

Conclusión

Este manual fue diseñado como un medio para proporcionar a las academias de formación penitenciaria un marco para el desarrollo, la mejora y la provisión de programas de formación para funcionarios de prisiones que gestionen a internos difíciles. Estos constituyen una cohorte particular de personas que presentan serios problemas para la dirección penitenciaria, para el personal penitenciario, para otros reclusos y para sí mismos a causa de su comportamiento violento reiterado, y a menudo son gestionados por separado en unidades especializadas más pequeñas, apartados del resto de la población de reclusos. A fin de gestionar esta particular cohorte de reclusos en dichas unidades, los funcionarios de prisiones elegidos especialmente requieren formación exhaustiva y específica.

Tal y como se subraya a lo largo de este manual y de los documentos adjuntos, existe disparidad entre diferentes países europeos respecto a su conocimiento, enfoque y opiniones relativos a la gestión de los internos difíciles. Para hacer frente a la necesidad de una dirección y un enfoque claros de este tema, se creó un panel de expertos europeos (Grupo de Interés Especial o SIG) dentro del proyecto financiado por la UE «Tackling gaps in cross-border cooperation for Penitentiary Training Academies» (Atención a las lagunas existentes en la cooperación transfronteriza para las escuelas de formación penitenciaria).

Los funcionarios de prisiones que trabajan con internos difíciles están especializados en este campo y a menudo desempeñan funciones y cometidos adicionales respecto a los del personal penitenciario «regular». A fin de ayudar a las academias de formación penitenciaria con la formación de personal especializado, el grupo recomendó el desarrollo y la provisión de un currículo conformado por investigación y mejores prácticas nacionales e internacionales a los funcionarios de prisiones que gestionen a internos difíciles, para proveerlos del conocimiento, las habilidades y las capacidades requeridos para trabajar en un entorno de alta dificultad.

Para el éxito de estas unidades especializadas es de vital importancia la selección del personal. Se debería prestar especial atención a los atributos y habilidades de los distintos funcionarios y la forma en que trabajan en equipo.

Es vital que todos los funcionarios seleccionados para trabajar con internos difíciles se beneficien de niveles avanzados de formación operativa, de seguridad y psicológica que les permitan gestionar de forma segura a esta particular cohorte de reclusos. Para lograrlo, se recomiendan dos etapas de formación: un curso de formación inicial de al menos catorce días de duración y una formación posterior de cinco días al año a modo de recordatorio para mantener y mejorar sus habilidades y su conocimiento especializado.

Para alcanzar un alto nivel de perfeccionamiento, el grupo recomienda que las academias de formación penitenciaria desarrollen e impartan al personal que trabaje con internos difíciles cierto número de programas que incluyen temas y unidades de habilidades específicos. Desde una perspectiva operativa y de seguridad, el grupo recomienda hacer énfasis en los módulos de formación que incluyan Control y contención, técnicas de desescalada e intervención, seguridad relacional, procedimental y dinámica, procedimientos administrativos y de TI, legislación y estado de derecho, derechos humanos, etc. Desde una perspectiva psicológica, se debería hacer énfasis en formar al personal para proporcionar una custodia informada sobre traumas. De forma específica, el grupo recomienda la formación con especial atención al impacto de las experiencias adversas de la infancia (ACE) en el desarrollo del comportamiento violento y antisocial. Los funcionarios deberían recibir formación para conocer la forma en la que estas experiencias

afectan negativamente tanto al apego como al desarrollo neural, lo que a su vez puede influir en el control de los impulsos, el desarrollo social, emocional y cognitivo, así como a las habilidades de afrontamiento y relacionales. Además, los módulos sobre el trabajo con personalidades difíciles y sobre la gestión del comportamiento agresivo o violento se recomiendan como parte de unidades de habilidades específicas. El enfoque informado sobre traumas también hace énfasis en la importancia del bienestar del personal y trata de ayudar a los funcionarios a comprender el impacto del trabajo con personas traumatizadas.

Para garantizar un alto nivel de profesionalidad y perfeccionamiento, es importante que cada programa de formación evalúe el conocimiento tanto teórico como práctico del personal a través de cierto número de pruebas y del feedback tanto de los instructores como de los alumnos.

Si bien estas son recomendaciones de este Grupo de Interés Especial, el grupo es consciente de las limitaciones impuestas por el marco legislativo y regulador propio de cada jurisdicción. Por tanto, este manual está concebido para proporcionar una hoja de ruta para el desarrollo de programas de formación para una categoría específica de funcionarios de prisiones. Sin embargo, esto no es un Manual de gestión y práctica, ni representa las opiniones de ninguna academia de formación penitenciaria o servicio penitenciario nacional en particular.

Abreviaturas

ACE	Experiencias adversas de la infancia (Adverse Childhood Experiences)
BWC	Cámara portátil (que se lleva en el cuerpo) (Body Worn Camera)
CSQ	Cuestionario de Estrategias de Afrontamiento (Coping Strategies Questionnaire)
EPTA	Red de Academias Europeas de Formación Penitenciaria (European Penitentiary Training Academy Network)
EQ	Cociente emocional (inteligencia emocional) (Emotional Quotient (Emotional Intelligence))
UE	Unión Europea
EuroPris	Organización Europea de Prisiones y Servicios Correccionales (European Organisation of Prison and Correctional Services)
NEO-PI	Inventario de Personalidad NEO (NEO-Personality Inventory)
NHC	Comité de Helsinki de los Países Bajos (Netherlands Helsinki Committee)
NVC	Comunicación No Violenta (Non-Violent Communication)
OSCE	Organización por la Seguridad y la Cooperación en Europa (Organization for Security and Co-operation in Europe)
SREIT	Prueba de Autoinforme sobre Inteligencia Emocional (Self-report Emotional Intelligence Test)
SU	Unidad de Habilidades (Skill Unit)



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




MINISTÈRE
DE LA JUSTICE
*Liberté
Égalité
Fraternité*


École nationale
d'administration
pénitentiaire



www.epta.info