

# INTERVENCIÓN EN EL MARCO DE LA EJECUCIÓN DE MEDIDAS PENALES EN LA COMUNIDAD

## BOLETÍN DE DIFUSIÓN DE INVESTIGACIONES

# INVESTIBREU

### *Investigación 1*

#### **Análisis de la motivación al cambio en sujetos que han seguido un programa formativo en violencia doméstica**

Autores: Núria Civit Bel, Núria Iturbe Ferré, Ana Martínez Catena, Alba Muro Marquina y Thuy Nguyen Vo

#### **1. Introducción**

En los últimos años, se ha hecho patente el interés de los órganos legislativos y judiciales por dar respuesta a la problemática existente en el ámbito de la violencia familiar. Las partes implicadas directamente en el conflicto (agresor y víctima) han constituido el principal foco de intervención e investigación. En cuanto a los agresores, se han destinado numerosos esfuerzos a la identificación de las principales características sociodemográficas y criminales, se han explorado diferentes perfiles en función de los rasgos de personalidad o psicopatológicos más relevantes, se han diseñado numerosas intervenciones terapéuticas, etc.

En cuanto a las medidas judiciales que pueden imponerse en los casos de violencia contra la pareja, las medidas penales alternativas son unas de las más relevantes en la actualidad. Dentro del abanico de medidas penales alternativas, existen los programas específicos de reeducación y/o tratamiento psicológico (PF). Estas intervenciones pretenden proporcionar una serie de elementos facilitadores para la reinserción del infractor en la comunidad. Pero, para lograr este objetivo, es necesario que se produzca en el individuo un proceso complejo llamado *cambio terapéutico*, para el que la mayoría de los autores consideran que es necesaria una fuerte motivación por parte del individuo.

La teoría más conocida sobre la motivación y el cambio de conducta es el Modelo transteórico, de Prochaska y DiClemente. La estructura más conocida y utilizada de este modelo se corresponde con los estadios de cambio, o fases de motivación a través de las cuales el individuo va avanzando. Estos estadios son: 1) *precontemplación*: el sujeto no es consciente de la presencia de un problema y, en consecuencia, no hay deseo de cambio; 2) *contemplación*: aparece la conciencia de problema inicial y, con ella, el deseo de cambio; 3) *acción*: el sujeto realiza acciones claramente dirigidas a solucionar su problema y ya ha logrado algunos éxitos; y 4) *mantenimiento*: el individuo ha conseguido modificar su conducta y utiliza estrategias para evitar una recaída.

#### **2. Objetivos**

Desde esta perspectiva, en este estudio se pretende evaluar la motivación para el cambio en una muestra de agresores de pareja que realizan un programa formativo en materia de violencia doméstica en Girona y compararla con una muestra de de agresores de pareja que no recibe ninguna interven-



ción terapéutica. Sin embargo, el objetivo secundario es explorar en la muestra la existencia de diferentes perfiles de agresores de pareja atendiendo a las características clínicas de personalidad.

### 3. Hipótesis

Las hipótesis planteadas en el estudio son:

- Hipótesis 1: los individuos que siguen un programa formativo en violencia doméstica se encontrarán en estadios de motivación iniciales (precontemplación o contemplación) en el momento previo a la realización del programa y se situarán en estadios más avanzados (acción o mantenimiento) después de finalizarlo.
- Hipótesis 2: existe una relación significativa entre las necesidades criminogénicas y el nivel de motivación de los individuos.
- Hipótesis 3: existe una relación significativa entre el nivel de riesgo de los individuos y el nivel de motivación que presentan en el momento previo a su participación en el programa formativo.

### 4. Metodología

Este estudio parte de un diseño de comparación intrasujeto e intergrupos, y se ha recogido una muestra total de 116 hombres que han sido condenados a cumplir un programa formativo (PF) en violencia doméstica. La muestra fue dividida en un grupo de tratamiento integrado por 48 agresores de pareja que realizaron el PF y un grupo control formado por 23 condenados que se encontraban en lista de espera para la realización del PF.

Los diferentes instrumentos de evaluación utilizados han sido:

- Una plantilla de recogida de los principales datos sociodemográficos y de carrera criminal diseñada *ad hoc* por el grupo investigador. Esta información fue obtenida de diversas fuentes: los informes sobre las entrevistas realizadas por los miembros del equipo de Medidas Penales Alternativas de Girona, los expedientes judiciales y las sentencias, la aplicación de gestión de expedientes de justicia juvenil y medidas penales alternativas (JOVO), y la consulta del sistema informático penitenciario catalán (SIPC).
- La Escala de motivación al cambio (URICA), un autoinforme de 32 ítems en una escala de tipo Likert de 1 a 5 puntos. Esta escala permite situar a los sujetos en cada uno de los estadios de cambio postulados por el Modelo transteórico de Prochaska y DiClemente. Asimismo, la escala ofrece la posibilidad de obtener una medida continua indicativa del nivel de cambio.
- Inventario de evaluación de la personalidad (PAI). En esta investigación se ha utilizado el PAI en su versión de *screening* o abreviada, que consta de 165 ítems en una escala tipo Likert.

### 5. Resultados

#### *Resultados descriptivos del Inventario de Evaluación de la Personalidad (PAI) y de la Escala de Motivación al Cambio (URICA)*

Los resultados obtenidos en el PAI, en los casos que finalmente se consideraron válidos (86 de los 116 que forman la muestra) pone de relieve que el 80% de los casos se encuentran dentro de los baremos de normalidad establecidos por la valoración del PAI. Asimismo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el grupo control y el experimental en las escalas de este instrumento.

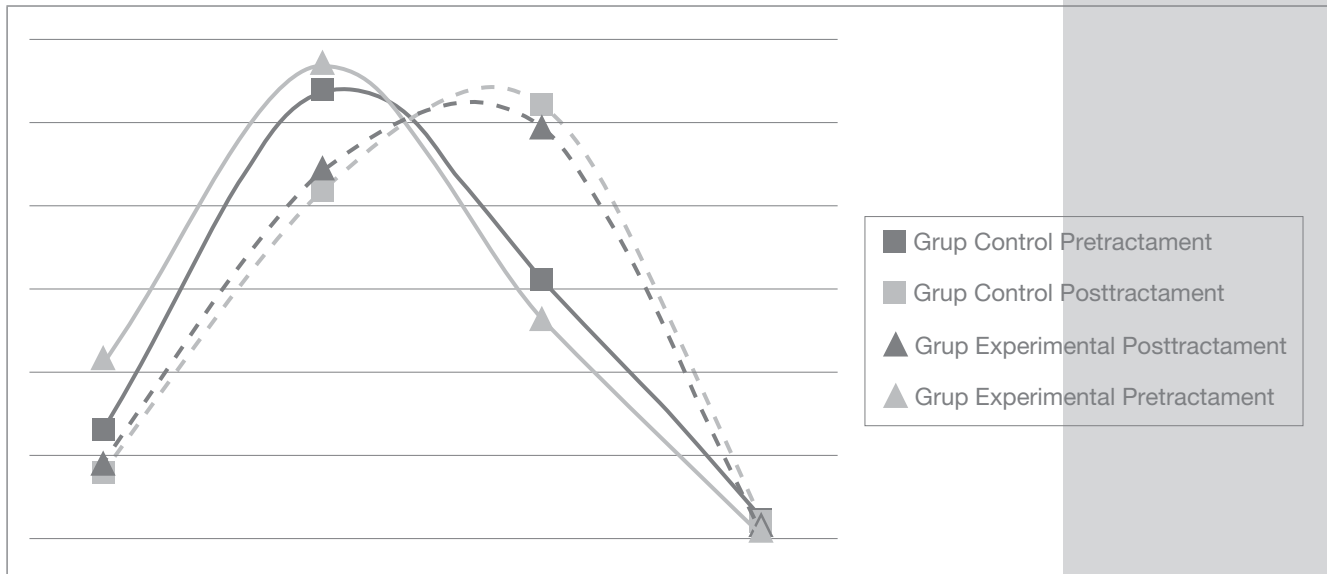
Con relación a la Escala de Motivación al Cambio (URICA), finalmente, se obtuvo una medida pretratamiento y postratamiento en 71 casos (grupo control N = 23; grupo experimental N = 48). En la figura 1, se representa, para cada grupo, el porcentaje de sujetos que se sitúan en cada estadio de cambio en los distintos momentos de la evaluación, es decir, en pretratamiento y postratamiento. Los resultados son coherentes con la teoría de Prochaska y DiClemente, ya que ambos grupos tienen más individuos en el estadio de contemplación en la evaluación pretratamiento, mientras que en la evaluación postratamiento el mayor porcentaje de individuos se encuentra en el estadio de acción.

#### *Comprobaciones de las hipótesis de estudio*

Hipótesis 1 (asociación entre los estadios motivacional y de realización del PF): los resultados de las pruebas estadísticas indican que no hay ninguna diferencia significativa entre el grupo control y el grupo experimental en la evaluación pretratamiento para ninguno de los estadios de cambio, lo que indica que los grupos son homogéneos entre ellos. En cuanto a la comparación de los estadios de cambio que presentan los grupos control y experimental en el momento postratamiento, los resultados tampoco fueron significativos. Las pruebas de comparación intragrupos del nivel de motivación tampoco fueron significativas para ninguno de los grupos. Estos resultados indican que se debe rechazar la primera hipótesis planteada.

**Figura 1.**

**Porcentaje de sujetos del grupo experimental y del grupo control que se sitúan en cada estadio de cambio en los dos momentos de evaluación.**



Hipótesis 2 (relación entre las necesidades criminogénicas y el estadio de cambio en que se encuentran los individuos): los resultados obtenidos permiten concluir una aceptación parcial de esta hipótesis. Inicialmente, ninguna de las variables sociodemográficas y criminogénicas de las habitualmente evaluadas (edad del agresor, nivel educativo, situación laboral actual, consumo de drogas, antecedentes delictivos, hechos realizados en el delito base, tiempo de pena de prisión impuesta o reconocimiento del delito) se asociaron con el nivel de motivación al cambio de los sujetos. Sin embargo, las correlaciones obtenidas entre el PAI y la motivación al cambio (medida continua) indican una posible asociación entre cinco de las escalas del PAI referidas a problemas psicopatológicos (*ansiedad, trastornos relacionados con la ansiedad, manía, esquizofrenia y rasgos límites*) y el grado de motivación al cambio.

Hipótesis 3 (relación significativa entre el nivel de riesgo de los individuos y el nivel de motivación pretratamiento): del total de la muestra donde constaban datos sobre la valoración del riesgo, el 32,4% (N = 35) presentaba un riesgo bajo; el 56,5%, moderado (N = 61), y el 11,1%, alto (N = 12). Los resultados obtenidos tampoco indicaron diferencias significativas, por lo tanto, la hipótesis fue rechazada.

Sin embargo, con respecto al objetivo secundario del estudio, los resultados del análisis de conglomerados efectuado según las puntuaciones obtenidas en el PAI, indicaron que la muestra podría clasificarse en tres grupos diferentes. A pesar de tener en cuenta las limitaciones derivadas del tamaño de la muestra, se sugiere la posibilidad de llamar a los grupos de la siguiente manera: *negadores* (N = 58 sujetos), *moderados* (N = 24) y *realistas* (N = 4). El perfil *negadores* se corresponde con sujetos que se presentan a sí mismos como calmados, optimistas y con pocas alteraciones clínicas. Pero con un alto grado de satisfacción con ellos mismos y escasa motivación para iniciar un tratamiento. El perfil *moderados*, con puntuaciones intermedias en todas las escalas, a excepción de la escala *manía*, que se asocia con inquietud, aumento de la impulsividad y de los niveles de energía. Este segundo grupo de sujetos reconoce la necesidad de realizar algunos cambios en su vida, presenta una actitud positiva hacia el tratamiento y acepta su responsabilidad. Finalmente, el grupo *realistas* representa a aquellos sujetos con gran sintomatología clínica, alta conciencia de su problemática y gran aceptación de la necesidad de tratamiento. Un segundo análisis en relación con el nivel de motivación al cambio y los tres perfiles de sujetos mostró resultados significativos ( $F [2,83] = 10,05; P < 0,01$ ) que indica diferencias en los niveles de motivación que presentan los diferentes perfiles de sujetos (tabla 1).

**Tabla 1. Porcentaje de individuos de cada perfil que se sitúan en los diferentes estadios de cambio**

	Negadores	Moderados	Realistas
Precontemplación	36,2%	8,3%	0,0%
Contemplación	37,9%	33,3%	25,0%
Acción	25,9%	58,3%	75,0%

## 6. Conclusiones

En primer lugar, aunque la literatura sugiere una alta prevalencia de sintomatología clínica en agresores de pareja, la muestra de este estudio no presenta problemática psicopatológica grave. Este hecho podría relacionarse con la tendencia de los sujetos a negar defectos personales o de relación social, como indican las altas puntuaciones en la escala de impresión positiva del PAI. En segundo lugar, los resultados sobre la motivación al cambio y la realización del PF no son los esperados, ya que sugieren que el programa formativo no logra producir un efecto sobre el grado de motivación al cambio que presentan los sujetos. Sin embargo, los resultados deben interpretarse con cautela dado el tamaño limitado de la muestra y la posible existencia de varios perfiles de agresores, factores que también podrían estar interfiriendo sobre los resultados obtenidos entre los grupos de estudio (control y experimental).

Los resultados obtenidos ponen de relieve la necesidad de evaluar sistemáticamente tanto el nivel de motivación al cambio de los individuos y de la responsabilización de los hechos como las características clínicas de los sujetos, previamente al inicio de la intervención terapéutica. Una evaluación completa de las necesidades criminogénicas de estos infractores, mediante herramientas estandarizadas, como el PAI, permitiría ofrecer a los sujetos el plan de trabajo más adecuado a su nivel motivacional y sus características.

Tal y como ponen de relieve los resultados, la posible existencia de varios perfiles de agresores sería una de las variables que se debería tener en cuenta en el desarrollo de la intervención. La investigación actual ha enfatizado la necesidad de adaptar las diferentes técnicas psicológicas disponibles a las características de los sujetos (principio de responsividad). De esta manera, algunos sujetos pueden requerir un trabajo más intensivo dirigido a potenciar la toma de conciencia de los problemas conductuales o clínicos que sufren, mientras que otros, situados en estadios más avanzados de motivación y concienciación, pueden beneficiarse de técnicas más directas como son la reestructuración cognitiva, o el entrenamiento en habilidades sociales o en resolución de conflictos.

## Informe 2

### Las medidas penales alternativas en Cataluña: una aproximación a la mejora de la resiliencia del delegado de ejecución de medidas

Autores: Astorga Albiol, Tomas; Cerón i Riera, Marc; Elizalde Trisan, Antoni; Hernández Giménez, Isabel; López Roldán, Laura; Pardo Pardo, Natxo; Sánchez Domínguez, Cristina

#### 1. Introducción

En 1981 se transfirieron las competencias en materia de justicia juvenil a la Generalitat de Cataluña, momento en el que se iniciaron los primeros trabajos en el ámbito de la ejecución de medidas en medio abierto. Posteriormente, en 1984 se traspasaron las competencias en materia penitenciaria. La voluntad de la Generalitat de ir asumiendo estas competencias y los principios rectores en materia penal expresados en las Recomendaciones del Consejo de Europa propiciaron la creación de la primera experiencia en mediación y reparación penal en la jurisdicción de menores (1990) y del Servicio de Atención y Orientación Social, que en 1991 empezó a asesorar a los órganos judiciales y a hacer el seguimiento de las Medidas Penales Alternativas (en adelante MPA) del Código Penal anterior.

En este contexto, cuando el 25 de mayo de 1996 entró en vigor la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, que modificaba el sistema penal existente hasta entonces, ya estaban creadas las condiciones para asumir la ejecución de las nuevas medidas penales alternativas a la prisión.

Desde el primer momento, el Departamento de Justicia puso al servicio de los órganos judiciales de Cataluña equipos con profesionales para atender las necesidades de asesoramiento técnico y de ejecución de estas medidas.

En Barcelona, desde 2001 el programa de ejecución de MPA es gestionado por entidades externas. En Girona, Lleida y Tarragona, Terres de l'Ebre y Alt Pirineu i Aran la gestión se externalizó en marzo de 2010.

El Área de Medidas Penales Alternativas del Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña lleva a cabo directamente la supervisión y el seguimiento de la gestión de estos programas.

Las MPA permiten a los órganos judiciales (juzgados y tribunales) dar una respuesta menos aflictiva que las penas privativas de libertad ante la comisión de una falta o de un delito leve o menos grave, y a la vez salvaguardar los derechos de las víctimas.

El delegado de ejecución de MPA lleva a cabo el control y seguimiento de la persona infractora durante el cumplimiento de la medida. Debe mantener informada a la instancia judicial competente sobre el cumplimiento y la

evolución de la medida. La intervención del delegado de ejecución de MPA se enmarca en una labor de coordinación regular y continuada con los recursos comunitarios del entorno sociocultural y geográfico más cercano, como apoyo a la persona sometida a medida penal.

La participación activa de la comunidad con los recursos institucionales y humanos es un elemento fundamental. Se cuenta también con la familia como un posible elemento de apoyo y con otros grupos secundarios que pueden incidir positivamente en los procesos de integración social.

Por otro lado, los programas desarrollados en torno a las MPA implican la coordinación con la red *sociocomunitaria* amplia.

Los recursos utilizados, entidades donde se llevan a cabo las MPA, permiten dar cumplimiento a las obligaciones impuestas y, en cierta medida, dar respuesta a las necesidades específicas de cada persona. Además, también encontramos los recursos generales, no relacionados directamente con la medida, que puede utilizar cualquier persona que los necesite y que pueden servir de apoyo a la intervención de los profesionales de Justicia.

## 2. Fundamentación del proyecto SPORE: una experiencia de ámbito europeo

El proyecto SPORE (Sustaining Probation Officers' Resilience in Europe- Preservando la resiliencia<sup>1</sup> de los Delegados Judiciales en Europa) (<http://spore-resilience.eu/en/library/methodology/project-spore-research-design-protocol>) se desarrolla para abordar el tema de la salud y el bienestar de los delegados judiciales (*probation officers*)<sup>2</sup> en Europa con el objetivo de reconocer y ahondar en el concepto de resiliencia en relación a la práctica de las MPA y aumentar y mejorar la comunicación, la cooperación y el aprendizaje entre los diferentes estados miembros de la UE.

El proyecto SPORE tiene una duración de 20 meses (de marzo de 2012 a septiembre de 2013) y está financiado por la UE en un 80% y por los países beneficiarios en un 20% (Bulgaria, Estonia, Holanda y Letonia), con un coste que ronda los 300.000€. El proyecto incluye cuatro ejes principales:

1. Confección de una investigación de la resiliencia de los trabajadores de los cuatro países participantes, liderada por la Universidad de York (Reino Unido) con el apoyo de la Universidad de Avans (Holanda).
2. Elaboración de un plan piloto o de acción en torno a este concepto en cada país participante.
3. Conferencia transnacional para compartir los resultados (mes de septiembre en la ciudad de Riga).
4. Creación de una página web para difundir los resultados y los principales aspectos relacionados: <http://spore-resilience.eu/>

Desde la organización del proyecto SPORE, en enero de 2013, se ofreció a la Administración catalana la posibilidad de participar en un taller para trabajar el concepto de la resiliencia de forma conjunta con otros países de ámbito europeo.

La situación de crisis económica actual y diferentes reformas del Código Penal han afectado de forma significativa, entre otros, al perfil de los penados que deben cumplir una MPA. Además de incluir a escala europea la ocupación del delegado de MPA dentro del grupo de puestos de trabajo expuestos por su naturaleza a situaciones traumáticas, impulsó a la Subdirección de Reparación y Ejecución Penal en la Comunidad y Justicia Juvenil a aceptar la propuesta de participar en el proyecto SPORE.

A tal efecto, se creó una *mesa de trabajo* con representantes de las tres entidades externas que gestionan las MPA en Cataluña y personal del Departamento de Justicia, que ha estado trabajando desde entonces a fin de poder analizar el momento actual de los servicios de MPA en Cataluña y reflejarlo en un documento que ha sido presentado en el proyecto SPORE el día 7 de marzo en Amsterdam.

## 3. Objetivos del documento

El equipo de trabajo con este documento se propuso:

- Difundir el sistema de gestión de la ejecución penal en la comunidad en Cataluña en un espacio de encuentro europeo, participando con voz propia;
- Aportar un análisis de la situación del Servicio de Medidas Penales Alternativas en Cataluña así como propuestas de mejora, mediante la elaboración de un documento con la participación de todos los agentes implicados.

1. Se define la *resiliencia* como la capacidad de las organizaciones y las personas de utilizar sus recursos y competencias (individuales, colectivos e institucionales), para afrontar, adaptarse y desarrollarse a partir de las demandas, los desafíos y los cambios surgidos durante y después de un incidente crítico. Estos recursos y competencias pueden ser implementados a través de programas de desarrollo de cariz organizativo de selección, formación y ocupación.
2. La traducción de *probation officer* incluye la diversidad de tipología de delegados judiciales que podemos encontrar según los diferentes marcos legislativos europeos.

- Conocer y aprender nuevas acciones que se puedan aplicar a nuestro sistema de gestión y que tengan como finalidad mejorar las diferentes variables relacionadas con la resiliencia de los delegados de MPA;
- Incorporar las mejoras posibles provenientes de otros ordenamientos para promover la resiliencia entre los delegados de MPA de Cataluña.

#### **4. Metodología de trabajo**

Como ya hemos comentado, de cara a la participación del Servicio de MPA del Departamento de Justicia en este seminario SPORE sobre la resiliencia, en Cataluña se creó una comisión liderada desde la Subdirección General de Reparación y Ejecución Penal en la Comunidad y Justicia Juvenil y una representación de las tres entidades encargadas de la gestión de las MPA en Catalunya (Fundació APIP-ACAM, Fundació IRES e INTRESS).

El grupo creado para desarrollar las propuestas de trabajo a aportar en el seminario SPORE siguió la metodología de *análisis DAFO*:<sup>3</sup> análisis de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas externas. Este análisis se aplicó a la valoración de cada uno de estos puntos respecto a su incidencia en relación a la labor que desarrollan los delegados de MPA en Cataluña.

Para cada uno de los puntos analizados –debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades– se aportaron y se debatieron diferentes propuestas planteadas por los miembros del grupo, y finalmente se recogieron aquellas que consiguieron un consenso general.

Una vez identificadas estas necesidades, el trabajo del grupo se centró en la recogida de propuestas de actuación prioritarias como consecuencia del análisis realizado, que se presentaron en el seminario europeo llevado a cabo en marzo de 2013 en Amsterdam.

#### **5. Resultados**

De forma resumida se recogen a continuación los puntos acordados por la comisión de trabajo, de acuerdo con el análisis DAFO de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

##### ***Análisis interno-fortalezas (utilizar o potenciar)***

- La posibilidad de acceso multidisciplinario a la plaza de Delegado de Ejecución de Medidas Penales (DEM).
- Las competencias personales de los profesionales son las adecuadas al papel profesional que tienen que desarrollar.
- La principal motivación del DEM es la consecución de la misión encomendada.
- El Departamento de Justicia refuerza el encargo del DEM.
- La solidez de la organización.
- El clima laboral positivo.

##### ***Análisis interno-debilidades (a neutralizar o compensar, o minimizar)***

- El aumento de la duración de las condenas ha implicado mayores cargas de trabajo en la gestión de los casos.
- La falta de tradición por parte del DEM en la gestión del riesgo asociada a casos más complejos.
- Las interferencias del control social en el rol profesional en entornos no urbanos.
- La falta de formación post universitaria específica para los DEM.
- La falta de diseño de la carrera profesional.

##### ***Análisis externo-oportunidades (para aprovecharlas, para crearlas)***

- La capacidad del Departamento de Justicia para gestionar las TIC y los espacios judiciales.
- La posibilidad de crear espacios de sinergia y comunicación con el legislador para que conozca el impacto práctico de sus decisiones.
- La riqueza del tejido asociativo catalán.

3. El DAFO es un método de planificación estratégica para evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de un proyecto. Consiste en un análisis que diferencia entre los factores internos (fortalezas y debilidades) de una organización y los factores externos de esta (oportunidades y amenazas). Se trata de especificar el objetivo de un proyecto y la identificación de los factores internos y externos que son favorables y desfavorables para alcanzar este objetivo.

- La posibilidad de difundir relatos generadores de opinión positiva.
- La incorporación de la eficiencia como valor de la organización.
- El DEM refuerza su papel como gestor del caso.

### **Análisis externo-amenazas (a contrarrestar, o reconvertir en oportunidades)**

- El impacto de actuaciones judiciales discordantes.
- Los cambios legales introducidos y que son opuestos a la evidencia criminológica.
- La opinión pública negativa en relación al concepto de la reinserción.
- Las restricciones presupuestarias, directas e indirectas.
- La afectación de la crisis económica en el perfil de los penados.
- La crisis y los actos defensivos.
- La falta de asunción de la reinserción como una labor *interinstitucional*.

## **6. Propuestas de actuación prioritarias**

### **6.1 Formación, investigación y supervisión externa**

Hay que velar para que se pongan al alcance del delegado de MPA mecanismos de aprendizaje continuado que refuercen su percepción de pericia para afrontar los retos técnicos cambiantes que se le presentan. En este sentido se considera esencial prestar especial atención a la calidad de la formación de acogida y la de continuidad, de forma que ambas incluyan módulos directamente dirigidos a la capacitación y mejora de las habilidades personales asociadas al fortalecimiento de la resiliencia y que tengan en cuenta, también, las novedades legales y/o técnicas que permitan la adaptación del delegado de MPA a nuevas situaciones.

En esta misma línea, la incorporación de las principales aportaciones prácticas provenientes del ámbito de la investigación es un elemento necesario para que la innovación abarque transversalmente toda la organización, entendiéndose que la mejora constante fortalece la resiliencia.

Finalmente, se recomienda la adopción de mecanismos de supervisión externa en la propia organización como mecanismo de apoyo al trabajo de los delegados de MPA en un entorno no directamente vinculado al programa que permite adoptar la distancia suficiente para valorar de manera constructiva el propio rol y la ejecución profesional.

En este sentido, y siempre que los condicionantes presupuestarios lo permitan, el uso de estrategias de *coaching* personal, dirigido a mandos intermedios o a delegados de MPA con especiales necesidades de apoyo individual se valoran como una experiencia especialmente prometedora.

### **6.2 Cooperación, colaboración y difusión**

Se ha comentado ampliamente que la intervención con los penados se convierte cada día más en una labor multiagencia. En este sentido, el que la misión, visión, objetivos y sistemas de trabajo de los servicios de MPA sean conocidos por el resto de operadores y que de este conocimiento se deriven circuitos de trabajo sistematizados y validados por las respectivas organizaciones a las que representan los diferentes profesionales, facilita enormemente que el delegado de MPA no asuma él solo cargas de responsabilidad que sobrepasan su rol y sus capacidades de actuación. Claramente, este *apoderamiento* del delegado de MPA por la vía del trabajo colaborativo actúa como mecanismo de protección y de refuerzo de su resiliencia.

En este sentido, se identifica la importancia de que estos mecanismos de conocimiento mutuo y de colaboración abarquen el ámbito local, los agentes implicados en la ejecución, el contexto *interinstitucional* y el nivel internacional (como es el caso del proyecto SPORE).

### **6.3 Mecanismos de supervisión interna**

La figura del coordinador como modelo de competencia profesional y personal es clave para el *apoderamiento* del delegado de MPA. En este sentido, la sistematización de espacios de supervisión con el conjunto del equipo y de forma individual con cada uno de los delegados forma parte de la estrategia de dirección de equipo.

Hay que incidir también en la necesidad de que el coordinador disponga al mismo tiempo de mecanismos al alcance para la mejora constante de sus habilidades directivas, a fin de reforzar el ejercicio de su responsabilidad, también desde la innovación.

#### **6.4 Disponibilidad de herramientas informáticas en red**

El delegado de MPA dedica una parte importante de su tiempo a consultar o alimentar bases de datos o a registrar informáticamente su actividad. Al mismo tiempo, otra actividad que le ocupa significativamente es el establecimiento de contacto con profesionales que trabajan en otras organizaciones para recibir y trasladar información. Que los procesos de intercambio de información se lleven a cabo mediante plataformas informáticas compartidas entre la mayoría de operadores que actúan en un caso concreto es un factor de protección de la resiliencia del delegado de MPA, en la medida en que aumenta el nivel de eficiencia de todos los operadores con los que se interrelaciona.

#### **6.5 La gestión de los procesos de cambio**

El Servicio de MPA en Cataluña ha experimentado en los últimos diez años cambios continuados: legislativos, de modelo de gestión, de incremento de recursos humanos, en un primer momento, y de decremento de estos mismos recursos, en los últimos dos años.

El aprendizaje consiguiente a esta dinámica nos indica la necesidad de disponer, por parte de la organización, de estrategias de gestión transversal de estos procesos que minimicen su efecto de estrés sobre el delegado de MPA y le permitan seguir desarrollando sus tareas adecuadamente.

En este sentido, hemos aprendido que las malas noticias no se pueden evitar y que diez años seguidos de crecimiento de las plantillas no son garantía de incremento perpetuo y que, muy al contrario, actualmente no se puede garantizar que no exista ningún riesgo para la estabilidad en el puesto de trabajo a largo plazo. Sin duda, esta es la principal fuente de malestar de unos profesionales que en su carrera profesional deben enfrentarse a una fuente de inquietud nueva para muchos de ellos.

Asumir el reto de reducir este malestar no puede consistir en ofrecer garantías fantasiosas, ni en negar los términos de la realidad. Por el contrario, es necesario que las organizaciones adapten sus estrategias de celo extremo en la comunicación y encuadre del presente y del futuro para no alarmar más de la cuenta, pero tampoco generar falsas expectativas.

En este sentido, es clave que la gestión de las malas noticias vaya acompañada de transparencia, que la comunicación se haga en el momento y la forma oportunos, y que se acompañe a las personas directamente afectadas y a las del grupo al que pertenecen para favorecer los procesos de duelo y de readaptación de las personas y de los equipos de trabajo.

#### **6.6 El aprovechamiento del talento interno**

Los DEM trabajan en primera línea. Su pericia les permite trasladar las instrucciones generales a acciones concretas dirigidas a los destinatarios finales del programa. Esta misma pericia también les permite identificar posibilidades de mejora, potencialmente generalizables a otros equipos o ámbitos de la organización.

Poner a disposición del delegado de MPA mecanismos de participación, como puede ser la disponibilidad de un buzón corporativo ([joinnovompa@gencat.cat](mailto:joinnovompa@gencat.cat)), vivo y que nutra los procesos de mejora constante de la organización, al que hacer llegar sugerencias y/o propuestas de mejora, que puede actuar sin duda como un mecanismo de mantenimiento de los niveles de motivación interna en relación a la misión, factor de protección interno capital para reforzar la resiliencia del delegado de MPA.



Boletines Invesbreu publicados

- 1 *Immigrants i criminalitat a Europa. Els exemples d'Alemanya i Espanya. Gener 1995*
- 2 *La preso pública de Barcelona durant l'etapa isabelina / La casa de correcció de Barcelona (1836-1856). Gener 1998.*
- 3 *El cost de la justícia penal. Privació de llibertat i alternatives. Febrer 1998.*
- 4 *El nen abusat sexualment com a testimoni / Els delictes contra la llibertat sexual relacionats amb menors. Març 1998.*
- 5 *Intel·ligència i personalitat en el procés rehabilitador del delinqüent. Maig 1998.*
- 6 *Salut i presó. Octubre 1998.*
- 7 *La premsa envers la violència juvenil i la presó. Novembre 1998.*
- 8 *El tractament dels agressors sexuals. Febrer 1999.*
- 9 *La victimització a Catalunya l'any 1996. Abril 1999.*
- 10 *Programes aplicats de psicologia comunitària amb personal penitenciari. Juny 1999.*
- 11 *Justícia juvenil: inserció laboral i mesures en medi obert. Octubre 1999.*
- 12 *Reincidència i delinqüència juvenil. Novembre 1999.*
- 13 *Violència domèstica. Desembre 1999.*
- 14 *L'estat de l'adopció a Catalunya (1998-1999).*
- 15 *Maltractaments infantils a Catalunya. Juny 2000*
- 16 *Presó i dones. La incidència dels programes motivacionals en la conducta social. Un estudi evolutiu (1988-2000) a la presó de dones de Barcelona. Setembre 2000*
- 17 *Avaluació d'un programa de tractament per a joves violents. Novembre 2000*
- 18 *Avaluació de l'efectivitat dels programes de tractament amb delinqüents a Europa. Gener 2001*
- 19 *La victimització a Catalunya l'any 1999. Maig 2001*
- 20 *L'arrest de cap de setmana a Catalunya (1996-2000)*
- 21 *Addictes a les drogues i reincidència en el delicte*
- 22 *Maltractaments físics greus a nadons i menors de quatre anys ingressats en centres d'acolliment*
- 23 *Intervenció institucional. Elements per a l'anàlisi en menors infractors o en risc*
- 24 *Els menors estrangers indocumentats no acompanyats (MEINA)*
- 25 *La medicació penal*
- 26 *La reincidència*
- 27 *Família i conducta antisocial*
- 28 *Presentació de dues recerques de l'àmbit penitenciari*
- 29 *Intervenció en centres de justícia juvenil*
- 30 *La Classificació inicial en règim obert dels condemnats a presó*
- 31 *La reincidència en les penes alternatives a la presó a Catalunya*
- 32 *L'assistència religiosa i la llibertat de culte a les presons de Catalunya*
- 33 *Bullying - Violència de gènere Elements per a l'anàlisi*
- 34 *Violència dels joves a la família*
- 35 *Infractors i conducta violenta*
- 36 *Drogues i tractament penitenciari*
- 37 *Perfil professional del jutge de primera instància i instrucció de Catalunya*
- 38 *Violència de gènere i justícia*
- 39 *Delictes sexuals i reincidència*
- 40 *Intervenció amb infractors juvenils*
- 41 *Mediació i resolució de conflictes en entorns penitenciaris*
- 42 *Perfil professional del Secretari Judicial de Catalunya*
- 43 *Predicció del risc de violència en contextos institucionals. Els sistemes de control monitorat aplicat a penats adults*
- 44 *Drogues i presó. Mesures de seguretat i salut mental*
- 45 *Models de política criminal i penitenciària internacional*
- 46 *Dona i violència de gènere*
- 47 *La formació dels funcionaris de seguretat dels centres penitenciaris a Catalunya i a França*
- 48 *Perfil dels penats per delictes contra la seguretat del trànsit*
- 49 *Intervenció amb agressors de violència de gènere*
- 50 *Intervenció amb infractors condemnats per delictes de trànsit a programes formatius*
- 51 *Abús sexual infantil: valoració psicosocial des de l'àmbit de la justícia*
- 52 *Agressors en violència de parella*
- 53 *Inserció després de la presó*
- 54 *Estrangers en centres penitenciaris*
- 55 *Victimologia i ciberdelicte en menors*
- 56 *La reincidència en el programa de mediació i reparació de menors*
- 57 *Intervenció penal amb infractors de trànsit*
- 58 *Avaluació de menors infractors: factors protectors i de risc*
- 59 *El temps en la justícia de menors*

Edición y producción: **Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada Ausiàs Marc, 40**  
**Tel. 93 207 31 14**  
**Fax 93 207 67 47**  
**www.cejfe.cat**

ISSN: 2339-5613  
Dep. legal: B-1482-1998