

# 60

Núm. 60 SETEMBRE de 2013

## INTERVENCIÓ EN EL MARC DE L'EXECUCIÓ DE MESURES PENALS EN LA COMUNITAT

BUTLLETÍ DE DIFUSIÓ DE RECERQUES

# INVESTIGACIÓ

### Recerca 1

#### **Anàlisi de la motivació al canvi en subjectes que han realitzat un programa formatiu en violència domèstica**

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

#### **1. Introducció**

En els darrers anys, s'ha fet palès l'interès dels òrgans legislatius i judicials per donar resposta a la problemàtica existent en l'àmbit de la violència familiar. Les parts implicades directament en el conflicte (agressor i víctima) han constituït el principal focus d'intervenció i investigació. Quant als agressors, s'han destinat nombrosos esforços a la identificació de les principals característiques sociodemogràfiques i criminals, s'han explorat diferents perfils en funció dels trets de personalitat o psicopatològics més rellevants, s'han dissenyat nombroses intervencions terapèutiques, etc.

Pel que fa a les mesures judicials que poden imposar-se en els casos de violència contra la parella, les mesures penals alternatives són unes de les més rellevants en l'actualitat. Dins del ventall de mesures penals alternatives hi ha els programes específics de reeducació i/o tractament psicològic (PF). Aquestes intervencions pretenen proporcionar una sèrie d'elements facilitadors per a la reinserció del infractor a la comunitat. Però, per assolir aquest objectiu, és necessari que es produeixi en l'individu un procés complex anomenat *canvi terapèutic*, per al qual la majoria dels autors consideren que és necessària una forta motivació per part de l'individu.

La teoria més coneguda sobre la motivació i el canvi de conducta és el Model transteòric, de Prochaska i DiClemente. L'estructura més coneguda i utilitzada d'aquest model es correspon amb els estadis de canvi, o fases de motivació a través de les quals l'individu va avançant. Aquests estadis són: 1) *precontemplació*: el subjecte no és conscient de la presència d'un problema i, en conseqüència, no hi ha desig de canvi; 2) *contemplació*: apareix la consciència de problema inicial i, amb ella, el desig de canvi; 3) *acció*: el subjecte fa accions clarament dirigides a solucionar el seu problema i ja ha assolit alguns èxits; i 4) *manteniment*: l'individu ha aconseguit modificar la seva conducta i utilitza estratègies per evitar una recaiguda.

#### **2. Objectius**

Des d'aquesta perspectiva, en aquest estudi es pretén avaluar la motivació per al canvi en una mostra d'agressors de parella que realitzen un programa formatiu en matèria de violència domèstica a Girona i comparar-la amb una mostra de d'agressors de parella que no rep cap intervenció terapèutica. Tanmateix, l'objectiu secundari és explorar en la mostra l'existència de diferents perfils d'agressors de parella atenent les característiques clíniques de personalitat.



### 3. Hipòtesis

Les hipòtesis plantejades en l'estudi són:

- Hipòtesi 1: els individus que realitzen un programa formatiu en violència domèstica es trobaran en estadis de motivació inicials (precontemplació o contemplació) en el moment previ a la realització del programa i se situaran en estadis més avançats (acció o manteniment) després de la seva finalització.
- Hipòtesi 2: hi ha una relació significativa entre les necessitats criminogèniques i el nivell de motivació dels individus.
- Hipòtesi 3: hi ha una relació significativa entre el nivell de risc dels individus i el nivell de motivació que presenten en el moment previ a la seva participació en el programa formatiu.

### 4. Metodologia

Aquest estudi parteix d'un disseny de comparació intrasubjecte i intergrups, i s'hi ha recollit una mostra total de 116 homes que han estat condemnats a complir un programa formatiu (PF) en violència domèstica. La mostra va ser dividida en un grup de tractament integrat per 48 agressors de parella que van realitzar el PF i un grup control format per 23 condemnats que es trobaven en llista d'espera per a la realització del PF.

Els diferents instruments d'avaluació utilitzats han estat:

- Una plantilla de recollida de les principals dades sociodemogràfiques i de carrera criminal dissenyada *ad hoc* pel grup investigador. Aquesta informació va ser obtinguda de diverses fonts: els informes sobre les entrevistes fetes pels membres de l'equip de Mesures Penals Alternatives de Girona, els expedients judicials i les sentències, l'aplicació de gestió d'expedients de justícia juvenil i mesures penals alternatives (JOVO), i la consulta del sistema informàtic penitenciari català (SIPC).
- L'Escala de motivació al canvi (URICA), un autoinforme de 32 ítems en una escala de tipus Likert d'1 a 5 punts. Aquesta escala permet situar els subjectes en cadascun dels estadis de canvi postulats pel Model transteòric de Prochaska i DiClemente. Així mateix, l'escala ofereix la possibilitat d'obtenir una mesura contínua indicadora del nivell de canvi.
- Inventari d'avaluació de la personalitat (PAI). En aquesta recerca s'ha utilitzat el PAI en la seva versió de *screening* o abreujada, que consta de 165 ítems en una escala tipus Likert.

### 5. Resultats

*Resultats descriptius de l'Inventari d'avaluació de la personalitat (PAI) i de l'Escala de motivació al canvi (URICA)*

Els resultats obtinguts en el PAI, en els casos que finalment es van considerar vàlids (86 dels 116 que formen la mostra) mostren que el 80% dels casos es troben dins dels barems de la normalitat establerts per la valoració del PAI. Alhora, no es van trobar diferències estadísticament significatives entre el grup control i l'experimental en les escales d'aquest instrument.

Amb relació a l'Escala de motivació al canvi (URICA), finalment, es va obtenir una mesura pretractament i posttractament en 71 casos (grup control N = 23; grup experimental N = 48). En la figura 1, es representa, per a cada grup, el percentatge de subjectes que se situen en cada estadi de canvi en els diferents moments de l'avaluació, és a dir, a pretractament i posttractament. Els resultats són coherents amb la teoria de Prochaska i DiClemente, ja que tots dos grups tenen més individus en l'estadi de contemplació en l'avaluació pretractament, mentre que en l'avaluació posttractament el percentatge més elevat d'individus es troba en l'estadi d'acció.

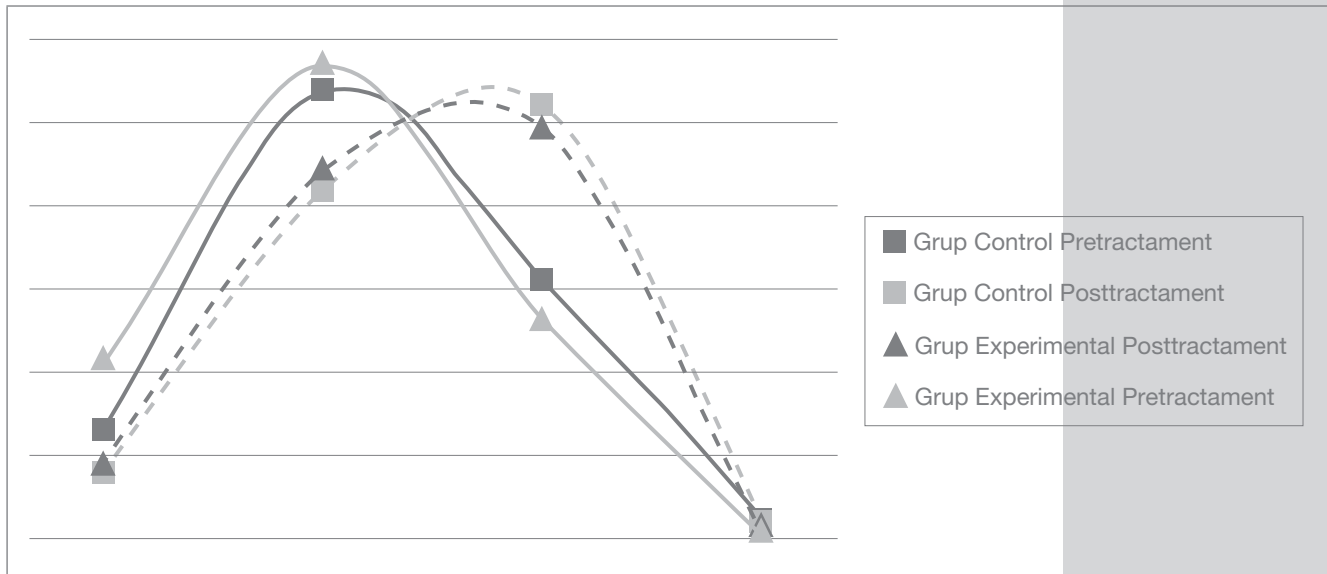
*Comprovacions de les hipòtesis d'estudi*

Hipòtesi 1 (associació entre els estadis motivacional i de realització del PF): els resultats de les proves estadístiques posen de manifest que no hi ha cap diferència significativa entre el grup control i el grup experimental en l'avaluació pretractament per a cap dels estadis de canvi, fet que indica que els grups són homogenis entre ells. Pel que fa a la comparació dels estadis de canvi que presenten els grups control i experimental en el moment posttractament, els resultats tampoc no van ser significatius. Les proves de comparació intragrups del nivell de motivació tampoc no van ser significatives per a cap dels grups. Aquests resultats indiquen que s'ha de rebutjar la primera hipòtesi plantejada.

Hipòtesi 2 (relació entre les necessitats criminogèniques i l'estadi de canvi en que es troben els individus): els resultats obtinguts permeten concloure una acceptació parcial d'aquesta hipòtesi. Inicialment, cap de les variables sociodemogràfiques i criminogèniques de les habitualment avaluades (edat de l'agressor, nivell educatiu, situació laboral actual, consum de drogues, antecedents delictius, fets realitzats en el delictes base, temps de pena de presó imposada o reconeixement del delictes) no van associar-se amb el nivell de motivació al canvi dels subjectes. No obstant això, les correlacions obtingudes entre el PAI i la motivació al canvi (me-

**Figura 1.**

**Percentatge de subjectes del Grup Experimental i del Grup Control que se situen en cada estadi de canvi en els dos moments d'avaluació**



sura contínua) indiquen una possible associació entre cinc de les escales del PAI referides a problemes psicopatològics (*ansietat, trastorns relacionats amb l'ansietat, mania, esquizofrènia i trets límits*) i el grau de motivació al canvi.

Hipòtesi 3 (relació significativa entre el nivell de risc dels individus i el nivell de motivació pretractament): del total de la mostra on hi constaven dades sobre la valoració del risc, el 32,4% (N = 35) presentava un risc baix; el 56,5%, moderat (N = 61); i l'11,1%, alt (N = 12). Els resultats obtinguts tampoc no van indicar diferències significatives, per tant, la hipòtesi va ser rebutjada.

Tanmateix, pel que fa a l'objectiu secundari de l'estudi, els resultats de l'anàlisi de conglomerats efectuada segons les puntuacions obtingudes en el PAI, van indicar que la mostra podria classificar-se en tres grups diferents. Tot i tenir en compte les limitacions derivades de la grandària de la mostra, se suggereix la possibilitat d'anomenar els grups de la manera següent: *negadors* (N = 58 subjectes), *moderats* (N = 24) i *realistes* (N = 4). El perfil *negadors* es correspon amb subjectes que es presenten a ells mateixos com a calms, optimistes i amb poques alteracions clíniques. Però amb un grau alt de satisfacció amb ells mateixos i escassa motivació per iniciar un tractament. El perfil *moderats*, amb puntuacions intermèdies en totes les escales, a excepció de l'escala *mania*, que s'associa amb inquietud, augment de la impulsivitat i dels nivells d'energia. Aquest segon grup de subjectes reconeix la necessitat de fer alguns canvis a la seva vida, presenta una actitud positiva vers el tractament i accepta la seva responsabilitat. Finalment, el grup *realistes* representa aquells subjectes amb gran simptomatologia clínica, alta consciència de la seva problemàtica i gran acceptació de la necessitat de tractament.

Una segona anàlisi en relació amb el nivell de motivació al canvi i els tres perfils de subjectes va mostrar resultats significatius ( $F [2,83] = 10,05; P < 0,01$ ) que indiquen diferències en els nivells de motivació que presenten els diferents perfils de subjectes (taula 1).

**Taula 1. Percentatge d'individus de cada perfil que se situen en els diferents estadis de canvi**

	Negadors	Moderats	Realistes
Precontemplació	36,2%	8,3%	0,0%
Contemplació	37,9%	33,3%	25,0%
Acció	25,9%	58,3%	75,0%

## 6. Conclusions

En primer lloc, tot i que la literatura suggereix una alta prevalença de simptomatologia clínica en agressors de parella, la mostra d'aquest estudi no presenta problemàtica psicopatològica greu. Aquest fet podria relacionar-

se amb la tendència dels subjectes a negar defectes personals o de relació social, com indiquen les altes puntuacions en l'escala d'impressió positiva del PAI. En segon lloc, els resultats sobre la motivació al canvi i la realització del PF no són els esperats, ja que suggereixen que el programa formatiu no aconsegueix produir un efecte sobre el grau de motivació al canvi que presenten els subjectes. No obstant això, els resultats s'han d'interpretar amb cautela atesa la grandària limitada de la mostra i la possible existència de diversos perfils d'agressors, factors que també podrien estar interferint sobre els resultats obtinguts entre els grups d'estudi (control i experimental).

Els resultats obtinguts posen en relleu la necessitat d'avaluar sistemàticament tant el nivell de motivació al canvi dels individus i de la responsabilització dels fets com les característiques clíniques dels subjectes, prèviament a l'inici de la intervenció terapèutica. Una avaluació complerta de les necessitats criminogèniques d'aquests infractors, mitjançant eines estandarditzades, com ara el PAI, permetria oferir als subjectes el pla de treball més adequat al seu nivell motivacional i a les seves característiques.

Tal com posen en relleu els resultats, la possible existència de diversos perfils d'agressors seria una de les variables que s'hauria de tenir en compte en el desenvolupament de la intervenció. La investigació actual ha emfatitzat la necessitat d'adaptar les diferents tècniques psicològiques disponibles a les característiques dels subjectes (principi de responsivitat). D'aquesta manera, alguns subjectes poden requerir un treball més intensiu dirigit a potenciar la presa de consciència dels problemes conductuals o clínics que pateixen, mentre que d'altres, situats en estadis més avançats de motivació i conscienciació, poden beneficiar-se de tècniques més directes com són la reestructuració cognitiva, o l'entrenament en habilitats socials o en resolució de conflictes.

## **Informe 2**

### **Les mesures penals alternatives a Catalunya: una aproximació en la millora de la resiliència del delegat d'execució de mesures**

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

#### **1. Introducció**

L'any 1981 es van transferir les competències en matèria de justícia juvenil a la Generalitat de Catalunya, moment en el qual es van iniciar els primers treballs en l'àmbit de l'execució de mesures en medi obert. Posteriorment, l'any 1984, es van traspasar les competències en matèria penitenciària. La voluntat de la Generalitat d'anar assumint aquestes competències i els principis rectoris en matèria penal expressats a les Recomanacions del Consell d'Europa van afavorir la creació de la primera experiència en mediació i reparació penal en la jurisdicció de menors (1990) i del Servei d'Atenció i Orientació Social, que l'any 1991 va començar a assessorar els òrgans judicials i a fer el seguiment de les mesures penals alternatives (d'ara endavant MPA) del Codi penal anterior.

En aquest context, quan el 25 de maig de 1996 va entrar en vigor la Llei orgànica 10/1995, de 23 de novembre, del Codi penal, la qual modificava el sistema penal existent fins llavors, ja estaven creades les condicions per assumir l'execució de les noves mesures penals alternatives a la presó.

Des del primer moment, el Departament de Justícia va posar al servei dels òrgans judicials de Catalunya equips amb professionals per atendre les necessitats d'assessorament tècnic i d'execució d'aquestes mesures.

A Barcelona, des de l'any 2001 el programa d'execució de MPA està gestionat per entitats externes. A Girona, Lleida i Tarragona, Terres de l'Ebre i Alt Pirineu i Aran, la gestió es va externalitzar al març del 2010.

La supervisió i el seguiment de la gestió d'aquests programes els duu a terme directament l'Àrea de Mesures Penals Alternatives, del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya.

Les MPA permeten als òrgans judicials (jutjats i tribunals) donar una resposta menys aflictiva que les penes privatives de llibertat per la comissió d'una falta o d'un delicte lleu o menys greu, alhora que se salvaguarden els drets de les víctimes.

El delegat d'execució de MPA duu a terme el control i seguiment durant el compliment de la mesura de la persona infractora. Ha de mantenir informada la instància judicial competent sobre el compliment i l'evolució de la mesura. La intervenció del delegat d'execució de MPA s'emmarca en una tasca de coordinació regular i continuada amb els recursos comunitaris de l'entorn sociocultural i geogràfic més proper, com a suport a la persona sotmesa a mesura penal.

La participació activa de la comunitat amb els recursos institucionals i humans és un element fonamental. Es compta, també, amb la família com un possible element de suport i amb altres grups secundaris que poden incidir positivament en els processos d'integració social.

D'altra banda, els programes desenvolupats entorn de les MPA impliquen la coordinació amb la xarxa *sociocomunitària* àmplia.

Els recursos utilitzats, entitats on es porten a terme les MPA, permeten donar compliment a les obligacions imposades i, en certa mesura, donar resposta a les necessitats específiques de cada persona. A més, també trobem els recursos generals, no relacionats directament amb la mesura, que pot utilitzar qualsevol persona que els necessiti i que poden servir de suport a la intervenció dels professionals de justícia.

## 2. Fonamentació del projecte SPORE: una experiència d'àmbit europeu

El projecte SPORE (Sustaining Probation Officers' Resilience in Europe- Preservant la *resiliència*<sup>1</sup> dels delegats judicials a Europa) (<http://spore-resilience.eu/en/library/methodology/project-spore-research-design-protocol>) es desenvolupa per abordar el tema de la salut i el benestar dels delegats judicials (*probation officers*<sup>2</sup>) a Europa amb l'objectiu de reconèixer i aprofundir en el concepte de resiliència en relació amb la pràctica de les MPA i d'augmentar i millorar la comunicació, la cooperació i l'aprenentatge entre els diferents estats membres de la Unió Europea.

El projecte SPORE té una durada de vint mesos (del març del 2012 al setembre del 2013) i està finançat per la Unió Europea en un 80% i pels països beneficiaris en un 20% (Bulgària, Estònia, Holanda i Letònia), amb un cost proper als 300.000 euros. El projecte inclou quatre eixos principals:

1. Confecció d'una recerca de la resiliència dels treballadors dels quatre països participants liderada per la Universitat de York (Regne Unit) amb el suport de la Universitat d'Avans (Holanda).
2. Elaboració de un pla pilot o d'acció entorn d'aquest concepte en cada país participant.
3. Conferència transnacional per compartir els resultats (mes de setembre a la ciutat de Riga).
4. Creació de una pàgina web per difondre els resultats i els principals aspectes relacionats: <http://spore-resilience.eu/>.

Des de l'organització del projecte SPORE, al mes de gener del 2013 es va oferir a l'Administració catalana la possibilitat de participar en un taller per treballar el concepte de la resiliència de manera conjunta amb altres països d'àmbit europeu.

La situació de crisi econòmica actual i diferents reformes del Codi penal han afectat de manera significativa, entre d'altres, el perfil dels penats que han de complir una MPA. A més d'incloure a escala europea l'ocupació del delegat de MPA dins del grup de llocs de treballs exposats, per la seva naturalesa, a situacions traumàtiques, va impulsar la Subdirecció de Reparació i Execució Penal a la Comunitat i Justícia Juvenil a acceptar la proposta de participar en el projecte SPORE.

Amb aquesta finalitat, es va crear una *taula de treball* amb representants de les tres entitats externes que gestionen les MPA a Catalunya i personal del Departament de Justícia que han estat treballant des d'aleshores per tal de poder analitzar el moment actual dels serveis de MPA a Catalunya i reflectir-ho en un document que ha estat presentat al projecte SPORE el dia 7 de març a Amsterdam.

## 3. Objectius del document

L'equip de treball es va proposar amb aquest document:

- Difondre el sistema de gestió de l'execució penal a la comunitat a Catalunya en un espai de trobada europeu, participant amb veu pròpia.
- Aportar una anàlisi de la situació del Servei de Mesures Penals Alternatives a Catalunya, així com propostes de millora, mitjançant l'elaboració d'un document amb la participació de tots els agents implicats.
- Conèixer i aprendre noves accions que es puguin aplicar al nostre sistema de gestió que tinguin com a finalitat millorar les diferents variables relacionades amb la resiliència dels delegats de MPA.
- Incorporar les millores possibles provinents d'altres ordenaments per promoure la resiliència entre els delegats de MPA de Catalunya.

1. Es defineix la *resiliència* com la capacitat de les organitzacions i les persones de recórrer als seus recursos i competències (individuals, col·lectius i institucionals), per fer front, adaptar-se i desenvolupar-se a partir de les demandes, els desafiaments i els canvis sorgits durant i després d'un incident crític. Aquests recursos i competències poden ser duts a terme a través de programes de desenvolupament de caire organitzatiu de selecció, formació i ocupació.
2. La traducció de *probation officer* inclou la diversitat de tipologia de delegats judicials que podem trobar segons els diferents marcs legislatius europeus.

#### 4. Metodologia de treball

Com ja hem comentat, de cara a la participació del Servei de MPA del Departament de Justícia en aquest seminari SPORE sobre la resiliència, es va crear a Catalunya una comissió liderada per la Subdirecció General de Reparació i Execució Penal a la Comunitat i Justícia Juvenil i una representació de les tres entitats encarregades de la gestió de les MPA a Catalunya (Fundació APIP-ACAM, Fundació IRES i INTRESS).

La metodologia que va seguir el grup creat per tal de desenvolupar les propostes de treball a aportar en el seminari SPORE va ser la de l'*anàlisi DAFO*:<sup>3</sup> anàlisi de les fortaleses i debilitats internes, així com de les oportunitats i amenaces externes. Aquesta anàlisi es va aplicar a la valoració de cada un d'aquests punts respecte a la seva incidència en relació amb la tasca que desenvolupen els delegats de MPA a Catalunya.

Per a cada un dels punts analitzats –debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats– es van aportar i debatre diferents propostes plantejades pels membres del grup, per recollir-ne finalment aquelles que van aconseguir un consens general.

Un cop identificades aquestes necessitats, el treball del grup es va centrar en la recollida de propostes d'actuació prioritàries com a conseqüència de l'anàlisi realitzada i que es van presentar en el seminari europeu que es va celebrar el mes de març del 2013 a Amsterdam.

#### 5. Resultats

De manera resumida, es recullen a continuació els punts acordats per la comissió de treball respecte a l'anàlisi DAFO de debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats.

##### ***Anàlisi interna - fortaleses (a utilitzar o potenciar)***

- La possibilitat d'accés multidisciplinari a la plaça de delegat d'execució de mesures penals (DEM).
- Les competències personals dels professionals són les adequades al rol professional que han de desenvolupar.
- La principal motivació del DEM és l'assoliment de la missió encomanada.
- El Departament de Justícia reforça l'encàrrec del DEM.
- La solidesa de l'organització.
- El clima laboral positiu.

##### ***Anàlisi interna - debilitats (a neutralitzar o compensar, o minimitzar)***

- L'augment de la durada de les condemnes ha implicat majors càrregues de treball en la gestió dels casos.
- La manca de tradició per part del DEM en la gestió del risc associada a casos més complexos.
- Les interferències del control social en el rol professional en entorns no urbans.
- La manca de formació postuniversitària específica per als DEM.
- La falta de disseny de la carrera professional.

##### ***Anàlisi externa - oportunitats (per aprofitar-les, per crear-les)***

- La capacitat del Departament de Justícia per gestionar les TIC i els espais judicials.
- La possibilitat de crear espais de sinergia i comunicació amb el legislador per tal que conegui l'impacte pràctic de les seves decisions.
- La riquesa del teixit associatiu català.
- La possibilitat de difondre relats generadors d'opinió positiva.
- La incorporació de l'eficiència com a valor de l'organització.
- El DEM reforça el seu paper com a gestor del cas.

3. El DAFO és un mètode de planificació estratègica per a avaluar les debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats d'un projecte. Consisteix en una anàlisi que diferencia entre els factors interns (fortaleses i debilitats) d'una organització i els factors externs d'aquesta (oportunitats i amenaces). Es tracta d'especificar l'objectiu d'un projecte i la identificació dels factors interns i externs que són favorables i desfavorables per assolir aquest objectiu.



## **Anàlisi externa - amenaces (a contrarestar, o reconvertir en oportunitats)**

- L'impacte d'actuacions judicials discordants.
- Els canvis legals introduïts i que són oposats a l'evidència criminològica.
- L'opinió pública negativa en relació amb el concepte de la reinserció.
- Les restriccions pressupostàries, directes i indirectes.
- L'afectació de la crisi econòmica en el perfil dels penats.
- La crisi i els actes defensius.
- La manca d'assumpció de la reinserció com una tasca *interinstitucional*.

## **6. Propostes d'actuació prioritàries**

### **6.1 Formació, recerca i supervisió externa**

Cal vetllar perquè es posin a l'abast del delegat de MPA mecanismes d'aprenentatge continuat que en reforcin la percepció d'expertesa per tal de fer front als reptes tècnics canviants que té al davant. En aquest sentit, es considera essencial tenir una cura especial de la qualitat de la formació d'acolliment i la de continuïtat, de manera que totes dues incloguin mòduls directament adreçats a la capacitat i millora de les habilitats personals associades a l'enfortiment de la resiliència i que tinguin en compte, també, les novetats legals i/o tècniques que permetin l'adaptació del delegat de MPA a noves situacions.

En aquesta mateixa línia, la incorporació de les principals aportacions pràctiques provinents de l'àmbit de la recerca és un element necessari perquè la innovació abasti transversalment tota l'organització, amb el benentès que la millora constant enforteix la resiliència.

Finalment, es recomana l'adopció de mecanismes de supervisió externa a la mateixa organització com a eina de suport a la feina dels delegats de MPA en un entorn no directament vinculat al programa que permet adoptar la distància suficient per valorar de manera constructiva el propi rol i l'execució professional.

En aquest sentit, i sempre que els condicionants pressupostaris ho permetin, l'ús d'estratègies de *coaching* personal, adreçat a comandaments intermedis o a delegats de MPA amb especials necessitats de suport individual, es valora com una experiència especialment prometedora.

### **6.2 Cooperació, col·laboració i difusió**

S'ha comentat a bastament que la intervenció amb els penats esdevé cada dia més una tasca multiagència. En aquest sentit, el fet que la missió, la visió, els objectius i els sistemes de treball dels serveis de MPA siguin coneguts per la resta d'operadors i que d'aquest coneixement derivin circuits de treball sistematitzats i validats per les respectives organitzacions que representen els diferents professionals, facilita enormement que el delegat de MPA no assumeixi tot sol càrregues de responsabilitat que sobrepassen el seu rol i les seves capacitats d'actuació. Clarament, aquest *apoderament* del delegat de MPA per la via del treball col·laboratiu actua com a mecanisme de protecció i de reforçament de la seva resiliència.

En aquest sentit, s'identifica la importància que aquests mecanismes de coneixement mutu i de col·laboració abastin l'àmbit local, els agents implicats en l'execució, el context *interinstitucional* i el nivell internacional (com és el cas del projecte SPORE).

### **6.3 Mecanismes de supervisió interna**

La figura del coordinador com a model de competència professional i personal és clau per a l'*apoderament* del delegat de MPA. En aquest sentit, la sistematització d'espais de supervisió amb el conjunt de l'equip i de manera individual amb cadascun dels delegats forma part de l'estratègia de direcció de l'equip.

Cal incidir, també, en la necessitat que el coordinador disposi, alhora, de mecanismes a l'abast per a la millora constant de les seves habilitats directives, per tal de reforçar l'exercici de la seva responsabilitat, també des de la innovació.

### **6.4 Disponibilitat d'eines informàtiques en xarxa**

El delegat de MPA dedica una part important del seu temps a consultar o alimentar bases de dades o a registrar informàticament la seva activitat. Alhora, una altra activitat que l'ocupa significativament és l'establiment de

contactes amb professionals que treballen en altres organitzacions per tal de rebre i traslladar informació. El fet que els processos d'intercanvi d'informació es portin a terme mitjançant plataformes informàtiques compartides entre la majoria d'operadors que actuen en un cas concret és un factor de protecció de la resiliència del delegat de MPA, per tal com augmenta el nivell d'eficiència de tots els operadors amb els quals s'interrelaciona.

### **6.5 La gestió dels processos de canvi**

El servei de MPA a Catalunya ha experimentat en els darrers deu anys canvis continuats: legislatius, de model de gestió, d'increment de recursos humans, en un primer moment, i de decrement d'aquests mateixos recursos, en els darrers dos anys.

L'aprenentatge consegüent a aquesta dinàmica ens indica la necessitat de disposar, per part de l'organització, d'estratègies de gestió transversal d'aquests processos que minimitzin el seu efecte d'estrès sobre el delegat de MPA i li permetin seguir desenvolupant les seves tasques adequadament.

En aquest sentit, hem après que les males notícies no es poden evitar i que deu anys seguits de creixement de les plantilles no són garantia d'increment perpetu i que, ben al contrari, a hores d'ara no es pot garantir que no hi hagi cap risc per a l'estabilitat en el lloc de treball a llarg termini. Sens dubte aquesta és la principal font de malestar d'uns professionals que s'han d'afrontar a una font de neguit nova per a molts d'ells en la seva carrera professional.

Assumir el repte de reduir aquest malestar no pot passar per donar garanties fantasioses, ni negar els termes de la realitat. Al contrari, cal que les organitzacions adaptin les seves estratègies de zel extrem en la comunicació i enquadrament del present i del futur per tal de no alarmar més del compte, però tampoc generar falses expectatives.

En aquest sentit, és clau que la gestió de les males notícies estigui acompanyada de transparència, que la comunicació es faci en el moment i la forma oportuns i que s'acompanyi les persones directament afectades i les del grup al qual pertanyen per tal d'afavorir els processos de dol i de readaptació de les persones i dels equips de treball.

### **6.6 L'aprofitament del talent intern**

Els DEM treballen en primera línia. La seva expertesa els permet traslladar les instruccions generals en accions concretes adreçades als destinataris finals del programa. Aquesta mateixa expertesa també els permet identificar possibilitats de millora, potencialment generalitzables a altres equips o àmbits de l'organització.

Posar a disposició del delegat de MPA mecanismes de participació, com pot ser una bústia corporativa ([joinnovompa@gencat.cat](mailto:joinnovompa@gencat.cat)) on fer arribar suggeriments i/o propostes de millora, pot actuar, si aquesta bústia està viva i nodreix els processos de millora constant de l'organització, sens dubte, com un mecanisme de manteniment dels nivells de motivació interna en relació amb la missió, factor de protecció intern cabdal per reforçar la resiliència del delegat de MPA.



#### Butlletins Invesbreu publicats

---

- 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*

Edició i producció: **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  
Dip. legal: B-1482-1998