

**esade**

RAMON LLULL UNIVERSITY

EsadeGov-Center  
for Public  
Governance

Cas d'estudi:

# **El tancament de la presó Model**

**Impuls i èxit  
d'una reordenació  
penitenciària**

*Francisco Longo*

*Marc Esteve*

*Francesc Pardo*

**Dipòsit Legal: B 27220-2019**

**Amb la col·laboració del Departament  
de Justícia de la Generalitat de Catalunya.**

# Índex de continguts

<b>1</b>	Un vestigi del passat . . . . .	3
<b>2</b>	La decisió de tancar la Model . . . . .	5
	Tancar la Model, una reivindicació històrica. . . . .	5
	La viabilitat tècnica del tancament. . . . .	6
	Les negociacions amb l'Ajuntament de Barcelona . . . . .	9
<b>3</b>	Preparant el canvi. . . . .	11
	L'acord amb els sindicats . . . . .	12
<b>4</b>	Implementant el canvi. . . . .	15
	El trasllat dels interns . . . . .	15
	El trasllat dels treballadors . . . . .	19
<b>5</b>	Un procés modèlic . . . . .	22



# 1 Un vestigi del passat

Durant la tardor del 2017, els veïns del barri de l'Eixample de Barcelona veien tot sovint cues de gent que encerclaven la presó Model. L'ambient no tenia res a veure amb el que s'havia associat a aquell edifici durant els 113 anys d'història del centre penitenciari. Les cares de la gent que feia cua no eren ni de patiment ni de tristesa ni de preocupació; al contrari, eren cares d'expectació i de curiositat. Per a la gran majoria de tots ells, era el primer cop que entrarien en un dels edificis més coneguts de la ciutat, un edifici ben present a la vida de Barcelona però que, alhora, funcionava com un món paral·lel. La diferència entre ser dins i ser fora era un abisme i l'existència de la presó Model era vista amb una certa recança per part dels barcelonins.

El 9 de juny del 1904, Barcelona va inaugurar la que seria la seva presó més emblemàtica: la *Prisión Celular de Barcelona*, popularment coneguda com la presó Model. Aquesta presó va ser dissenyada per substituir l'antiga presó d'Amàlia, situada al carrer homònim del barri del Raval. Aquella presó havia quedat obsoleta pel gran nombre de presoners que s'hi amuntegaven, una mala distribució arquitectònica i uns nuls nivells de salubritat. La construcció de la presó Model volia suplir totes aquelles mancances. Partint d'una nova concepció del que havia de significar l'atenció als reclusos, es va dissenyar una presó que humanitzés els presos i oferís una cel·la per a cadascun d'ells —d'aquí ve el nom de presó "cel·lular". A més a més, el disseny arquitectònic seguia un model racionalista en què els presos se separaven en diferents galeries però podien ser vigilats en tot moment des del panòptic central. Tots aquests ingredients pretenien fer de la nova presó de Barcelona una presó exemplar i modèlica, adequada al segle xx. Malgrat tot, ja des de l'inici, van començar a sorgir les crítiques a la nova presó. El ràpid creixement de la ciutat de Barcelona va generar una superpoblació de reclusos que en poc temps va sobrepassar la capacitat de la Model i hi va generar problemes d'higiene i salubritat. A principi dels anys setanta, apareixen les primeres veus que reclamaven el trasllat de la presó als afores de la ciutat. El primer que va alçar la veu fou Joan Antoni Samaranch, llavors procurador a Corts. El govern espanyol, al·legant dificultats econòmiques, va descartar la proposta. Amb la restauració de la democràcia, van arribar les primeres promeses de tancament de la presó. L'any 1976, el president del govern espanyol, Adolfo Suárez, ja va formular una primera proposta de tancament que va caure en l'oblit. Mentrestant, amb l'auge de la droga i de la delinqüència als anys setanta i vuitanta, la Model va continuar estant sobreocupada i va viure alguns moments tensos, com el segrest d'uns funcionaris per part dels interns l'any 1984. Aquell mateix any, el conseller de Justícia, Agustí Bassols, va anunciar que la Model es tancaria l'any 1987. Dos anys més tard, el director general de Centres Penitenciaris, Xavier Hernández, anunciava que el tancament no es podria efectuar fins l'any 1991. Tot i això, els anys van anar passant i el tancament no es va executar. L'any 1993, el Departament de Justícia, encapçalat llavors per Antoni Isac, es va marcar un termini de cinc anys

per tancar la Model. Aquest, però, tampoc fou l'anunci definitiu i el 1996 la seva successora en el càrrec, la consellera Núria de Gispert, reconeixia la impossibilitat de dur a terme aquella operació en el termini fixat a causa de problemes de finançament. L'any 2001, Artur Mas, conseller en cap de la Generalitat de Catalunya, i l'alcalde Joan Clos van signar un acord, que tampoc no es faria afectiu, en què es comprometien a tancar la presó entre els anys 2004 i 2006. Montserrat Tura, consellera de Justícia entre el 2006 i el 2010, també es va comprometre a tancar la Model abans de 2013, en un anunci mediàtic amb Jordi Hereu, llavors alcalde de Barcelona. El darrer anunci fallit de tancament de la centenària presó fou el 2013, quan el llavors conseller de Justícia, Germà Gordó, en la presentació del Pla director de serveis penitenciaris 2013-2020, va assegurar que la presó es tancaria l'any 2015.

La presó Model, que va rebre aquest nom perquè volia representar un sistema penitenciari exemplar, ja feia anys que no tenia ni la capacitat ni les condicions per adaptar-se i integrar-se completament a les necessitats d'un centre penitenciari del segle XXI. Després de més de cent anys en funcionament –dels quals més de quaranta van ser d'intents fallits de tancament–, el dia 8 de juny de 2017 el Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya va procedir a tancar la presó Model de Barcelona.

## 2 La decisió de tancar la Model

El 14 de gener de 2016, Carles Mundó era nomenat conseller de Justícia de la Generalitat de Catalunya. Una de les seves primeres decisions va ser trucar Adrià Comella per proposar-li que acceptés el càrrec de secretari general del Departament de Justícia. Van crear un tàndem que ells mateixos definirien com el d'un polític (Mundó) i un directiu (Comella); el primer, bon coneixedor de l'Administració i de la política, n'assumiria el lideratge, marcaria les grans prioritats del Departament i en seria la cara visible davant la ciutadania, mentre que el segon, amb experiència directiva al sector privat, assumiria l'execució de les prioritats, amb una orientació més interna. Ambdós definirien les millors estratègies per aconseguir-ho. Sovint explicaven els seus rols com si fossin en un restaurant: un era el cap de sala i l'altre, el cap de cuina. Les primeres setmanes en els seus càrrecs van ser essencials per definir les línies estratègiques que haurien de guiar l'acció de la Conselleria de Justícia durant aquella legislatura. Estaven convençuts que volien fer alguns canvis importants, però eren conscients que havien d'escollir molt bé els projectes per tal de poder centrar els seus esforços. En aquest sentit, les principals prioritats les van centrar en tres grans projectes: digitalitzar la justícia, culminar el Codi Civil català i tancar la presó Model.

### Tancar la Model, una reivindicació històrica

Hi havia molts factors que indicaven clarament que el tancament de la Model era un repte urgent. En primer lloc, la pressió veïnal demanava traslladar la presó fora de l'entramat urbà de la ciutat des de feia quaranta anys, quan es va crear l'Associació de Veïns de l'Esquerra de l'Eixample, com s'havia fet amb totes les grans presons urbanes que havien existit a l'Estat espanyol. La presó Model ocupava un gran espai al mig de la ciutat en un barri històricament mancat d'equipaments socials i el trasllat d'aquest centre podria acabar amb aquest dèficit. En segon lloc, les condicions estructurals del centre feia temps que distaven de ser les més adequades per als interns i per als treballadors. Dissenyada al segle XIX, la presó Model ja feia molts anys que havia quedat obsoleta per aconseguir els seus objectius. En tercer lloc, el desenvolupament del sistema penitenciari català des dels anys vuitanta havia anat generant una gran disparitat entre les condicions de la Model i les de la resta de presons catalanes. Pensada des de l'òptica del control dels interns i no tant per a la reinserció a la societat, la Model dificultava l'aplicació del sistema de reinserció als interns que s'hi allotjaven. Un exemple clar d'això era la manca d'espais per desenvolupar tallers ocupacionals i activitats esportives.

El cost de posar la Model en unes condicions mínimes de seguretat era de 25 milions d'euros, segons els informes arquitectònics. No tancar la Model obligava a fer aquesta inversió i, tot i això, no serviria per dotar el centre amb les condicions funcionals mínimes establertes per a la resta de presons del sistema.

Per què, si era tan evident que tancar la presó era la decisió correcta, feia quaranta anys que cap govern no era capaç de procedir a fer-ho?

Una de les explicacions que tradicionalment s'ha donat fa referència a les divergències partidistes entre els dos governs que s'havien d'entendre: la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona. Tradicionalment governats per CiU i pel PSC, respectivament, els recels entre ambdós partits havien impedit el tancament de la Model perquè ningú no volia cedir davant de l'altre. Aquesta explicació, però, és qüestionable quan ni tan sols durant els períodes en què o bé els socialistes o bé CiU governaven ambdues institucions el tancament va tirar endavant. Més aviat sembla que la causa principal de l'infructuós tancament de la presó Model es devia a un factor molt més material: la necessitat de buscar una alternativa a la presó Model abans de tancar-la. Segurament també hi jugava un paper molt rellevant la por d'afrontar un eventual conflicte amb els treballadors.

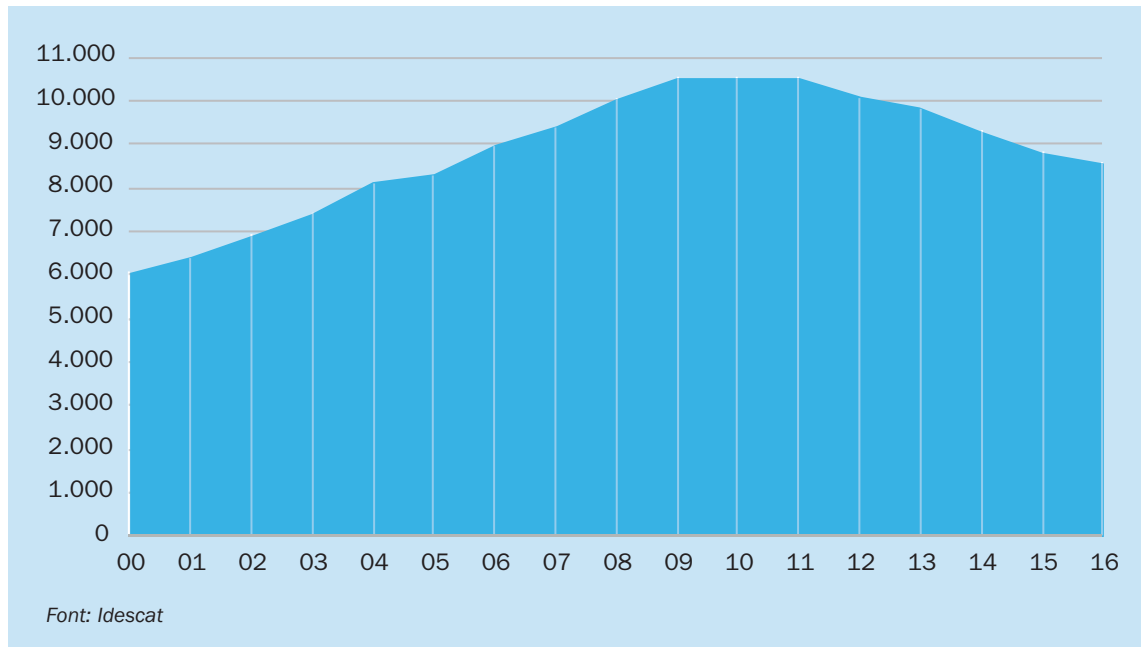
Entre els diferents actors del sistema penitenciari català, s'havia acabat imposant l'acord tàcit que només es podria tancar una presó si n'hi havia una altra de construïda que pogués acollir-ne els interns, i històricament totes les presons que s'havien tancat tenien una presó nova per suplir-les. Amb la presó Model, l'expectativa era molt similar. De fet, des de la cessió de la competència de les presons a la Generalitat de Catalunya, s'havien construït diversos centres penitenciaris (Brians 1 i 2, i Quatre Camins) que havien allotjat interns de la Model i havien permès desmassificar el centre. Ara bé, la reducció del nombre d'interns a la Model no havia estat suficient perquè la població penitenciària va créixer i això va fer que la Model continués essent necessària dins el sistema penitenciari. Per exemple, els centres de Brians 2 i de Lledoners, inaugurats els anys 2007 i 2008, respectivament, van servir per assumir l'augment de la població penitenciària de més del 50 % que s'havia produït des de principis de la dècada, com s'observa a la figura 1.

## La viabilitat tècnica del tancament

El conseller Mundó tenia molt clar que no volia ser un més dels consellers que havien promès el tancament de la presó Model i, malgrat que fou una de les seves grans prioritats des de les primeres reunions amb el seu equip més proper, ningú de l'equip no ho va difondre públicament i es va optar per la discreció. El primer pas del nou equip directiu del Departament de Justícia va ser encarregar als principals càrrecs tècnics de la conselleria un estudi tècnic de la situació del sistema penitenciari i dels diferents escenaris de viabilitat de tancar la presó. Sense uns estudis sòlids que avalassin la factibilitat de la proposta, no es faria cap pas endavant.

Els diferents estudis tècnics que es van elaborar volien abastar tots els àmbits i col·lectius que es poguessin veure implicats amb el tancament de la presó Model. Els estudis van analitzar quin



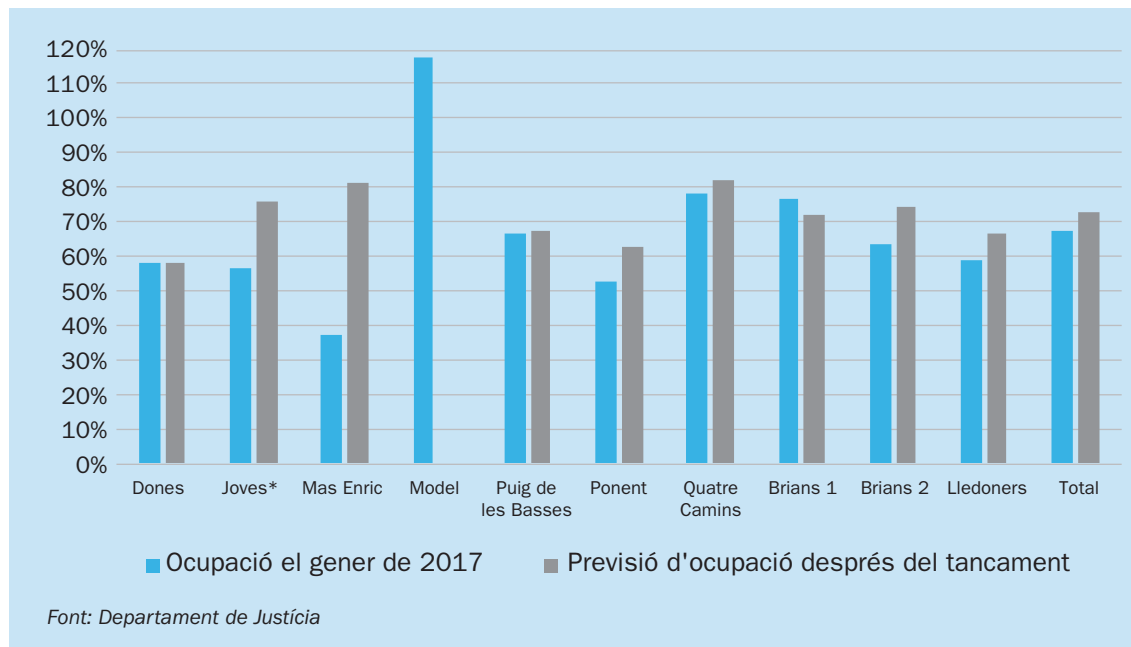
**Figura 1.** Població penitenciària des de l'any 2000

seria l'impacte sobre els treballadors i sobre els interns del centre, però també sobre les seves famílies, quina afectació podria tenir en la comunicació entre interns i advocats, i quines serien les necessitats d'inversió en nous equipaments, per esmentar-ne només alguns exemples.

En aquest estadi, els subdirectors generals i els caps de servei van rebre la notícia amb un gran escepticisme, perquè veien com, de nou, un conseller acabat d'arribar situava la clausura de la Model com a objectiu, i temien que un cop més el projecte no s'arribés a materialitzar. Malgrat tot, van elaborar els seus informes i els van fer arribar a la direcció. A partir dels reports presentats i després de reunir-se amb els principals tècnics, els màxims dirigents del Departament van veure que el tancament de la Model era una opció viable. Essencialment, hi havia dos grans factors que podien facilitar aquesta operació.

En primer lloc, les taxes d'ocupació de la resta de presons catalanes era relativament baixa respecte a la seva capacitat total. Tal com mostra la figura 2, l'ocupació mitjana dels centres penitenciaris era del 67 %, fet que els permetia assumir un increment d'ocupació com a conseqüència del tancament de la presó Model. Aquesta era la més massificada del sistema, mentre que les altres presons encara tenien un marge per assumir nous interns. De fet, ni tan sols després de reubicar els interns de la Model es preveia que l'ocupació de cap dels centres es veïés excessivament afectada, i en cap cas no se superaria el 85 % de la capacitat.

En segon lloc, les estimacions sobre l'evolució de població penitenciària a Catalunya permetien ser optimistes, ja que tots els models matemàtics basats en dades d'anys precedents apuntaven una reducció del nombre d'interns per als anys següents. Aquest fet permetia als responsables del Departament assumir que l'increment d'interns als altres centres es veuria alleujat amb el transcurs dels mesos, a causa d'aquesta reducció natural del nombre d'interns.

**Figura 2.** Ocupació de les presons catalanes abans i després del tancament de la presó Model

Els estudis tècnics mostraven la viabilitat de la proposta de tancament de la presó Model sense haver de construir cap centre nou que acollís els interns de la Model, però les dades també assenyalaven que l'èxit del projecte estava supeditat a un projecte global de reordenació del sistema penitenciari. Més enllà de la Model, l'èxit del projecte dependria de la capacitat de redistribuir efectivament els interns i els recursos entre determinats centres penitenciaris clau, essencialment entre Brians 1, a Sant Esteve Sesrovires, i Mas d'Enric, a la demarcació de Tarragona.

Per evitar una superpoblació a les presons més pròximes geogràficament (Brians i Quatre Camins), es va fer un estudi sobre l'arrelament familiar dels presos per poder acostar-los a les seves famílies –en la mesura del possible– i no només sobre els interns de la Model, sinó sobre tota la població penitenciària de Catalunya. El que es buscava amb això era, d'una banda, millorar les condicions de vida dels interns (i de les seves famílies) de qualsevol centre penitenciar català i, de l'altra, reduir el nombre d'interns residents als centres de l'àrea metropolitana de Barcelona. Fruit d'aquests estudis tècnics, la conselleria va constatar que hi havia tres factors necessaris i imprescindibles per poder reubicar tots els interns de la presó Model sense generar massa pressió al sistema. El primer era buscar la presó més adequada per a tots els interns del sistema penitenciar català, ja que molts podrien veure millorada la seva situació personal amb una reubicació. El segon era l'obertura total del centre penitenciar de Mas d'Enric, a Tarragona; la manca de places penitenciaris en aquesta demarcació havia fet que molts dels interns amb vinculació en aquesta demarcació es trobessin en presons de la demarcació de Barcelona. Amb un augment de la capacitat del centre de Mas d'Enric i l'increment de places per a la redistribució d'interns, es contribuïa al procés de reubicació. Ara bé, hi havia un tercer factor clau necessari per a l'èxit del projecte: reubicar tots els interns sense arrelament a Catalunya, que no rebien comunicacions amb regularitat. Aquests interns, la majoria persones d'origen estrangers o sense vinculacions fa-

miliars properes, es podrien ressituar sense tenir en compte el seu centre de residència, atès que això no els ocasionaria afectacions col·laterals. L'existència d'aquest grup de presos que podien ser ubicats a qualsevol centre de Catalunya donava més marge per reubicar tots els interns i permetia assegurar unes millors condicions de reclusió dels presos amb aquesta redistribució global.

## Les negociacions amb l'Ajuntament de Barcelona

El tancament de la presó Model era viable sense que calgués l'existència d'un centre penitenciari alternatiu, però requeria desencallar una situació que durant més de quaranta anys s'havia demostrat complexa i que havia generat reticències entre dues administracions: el Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona. Des del canvi de segle, les dues institucions havien signat diversos convenis amb la voluntat de tancar el centre penitenciari. Com ja s'ha vist, però, cap d'aquests acords havia assolit el seu objectiu i això havia minat la confiança entre els dos nivells de govern. Aquesta poca confiança feia que hi hagués molts actors clau perquè el projecte sortís bé que podrien veure amb suspicàcies, i simplement com un intent més, la proposta de tancar la Model que plantejava el Departament de Justícia encapçalat pel conseller Mundó.

Inicialment, per tal d'evitar que aquestes reticències dificultessin l'entesa, els primers contactes entre el Departament de Justícia i l'Ajuntament de Barcelona es van fer al més alt nivell i en un grup molt reduït de persones –el secretari general i el director de Serveis per part del Departament de Justícia, i el gerent i el director de Patrimoni per part de l'Ajuntament de Barcelona. Aquest diàleg inicial va tenir un fort component informal per ambdues bandes i va servir per fixar les prioritats de cada institució davant del tancament de la presó Model. El que tothom sabia era que, per tal que les converses arribessin a bon port, calia que ambdues parts hi sortissin guanyant. Aquestes primeres converses van ajudar a dibuixar un mapa del que es podia posar sobre la taula de negociació.

De resultes d'un acord de l'any 2013, la Model era propietat de l'Ajuntament de Barcelona, però la possessió no es podia fer efectiva fins que no es tanqués el centre. Com s'ha dit, els estudis tècnics realitzats mostraven que la construcció de nous centres penitenciaris no era un requisit necessari per poder tancar la presó Model. Tanmateix, el Departament de Justícia considerava que, a mitjà termini, caldria disposar d'un centre a la ciutat de Barcelona per al bon funcionament del sistema penitenciari català. Els membres del Departament van detectar que, per a l'Ajuntament, malgrat que es mostrava clarament favorable al tancament, la clausura de la presó Model no era un afer estrictament prioritari i, en canvi, sí que hi havia un gran interès per construir habitatge social. Es va fer evident que centrar-se només en la presó Model no feia atractiva la proposta del Departament de Justícia i es va optar per plantejar la qüestió del tancament en el marc d'una proposta més àmplia de reestructuració del sistema penitenciari a la ciutat de Barcelona. La fórmula va ser lligar l'acord sobre la Model amb el tancament de dos centres més: el centre penitenciari obert de la Trinitat Vella i el de dones de Wad-Ras. Aquests centres estaven situats en unes zones de molt més interès per a l'Ajuntament, perquè hi mancava habitatge social i, per tant, incloure'ls

dins del compromís augmentava el seu interès en les negociacions sobre la Model. A canvi de reorganitzar tot el sistema penitenciari a la ciutat, el Departament de Justícia esperava obtenir un acord per poder establir nous equipaments penitenciaris a la Zona Franca, una altra àrea de la ciutat de Barcelona que es veia afavorida per l'arribada del metro, amb l'allargament de la L10 que havien pactat la Generalitat i l'Ajuntament.

En aquest context, van començar un seguit de reunions discretes i de petit format que van permetre establir relacions de confiança entre tots els interlocutors. Les negociacions, que es van allargar durant sis mesos, aproximadament, van ser difícils, però es van beneficiar de la discreció i dels plantejaments conciliadors de les dues parts, que eren conscients que, si tothom no en quedava mínimament satisfet, no es podria assolir l'acord. Finalment, el compromís de tancar també a mitjà termini els altres dos centres penitenciaris de la ciutat va permetre desencallar la situació. L'acord que es va signar especifica que el Departament de Justícia es compromet a tancar la presó de la Trinitat –i l'Ajuntament de Barcelona es compromet a comprar-ne el solar– l'any 2021 i el centre penitenciari de dones de Wad-Ras, l'any 2025. En contrapartida, l'Ajuntament de Barcelona ha de cedir el solar de la Zona Franca on es construiran dos nous centres (un de règim obert, per a presos que només van a dormir al centre, que substitueix el de Trinitat Vella, i un altre de presos preventius en espera de judici). Aquest acord permetrà construir els dos nous centres a un cost molt baix, ja que els solars els cedeix l'Ajuntament, i la construcció dels nous centres es podrà finançar amb els recursos obtinguts de la venda dels terrenys que actualment ocupen les presons de Trinitat i de Wad-Ras. Aquest acord és beneficiós per ambdues parts, ja que el sistema penitenciari a la ciutat de Barcelona es podrà modernitzar i la ciutat guanyarà terrenys en zones densament poblades per poder-hi construir habitatge social i equipaments per a la ciutadania.

És només llavors, un cop assegurat un acord amb l'Ajuntament que permetia una planificació a mitjà termini del sistema penitenciari, que el projecte de tancament de la presó Model va començar a fer-se realitat. Calia un acord amb el consistori per poder inserir la clausura del centre dins un projecte a mitjà termini que permetés convèncer els diferents actors involucrats en aquesta operació que no es tractava d'un desideràtum, sinó un projecte molt ben estudiat. Tan bon punt es té la certesa de la viabilitat tècnica del projecte i un acord ferm amb l'Ajuntament, es fa pública la decisió de tancar, 113 anys després d'haver entrat en funcionament, el centre penitenciari d'homes de Barcelona: la presó Model.

## 3 Preparant el canvi

Ja des del mes d'octubre del 2016, quan les negociacions amb l'Ajuntament semblaven ben encarrilades, es va començar a formar un equip de treball que incloïa els principals directius del Departament de Justícia, per tal d'assegurar una bona coordinació entre totes les àrees involucrades en el procés de tancament. Aquest equip de treball, liderat pel secretari general, el director de Serveis i el director general de Serveis Penitenciaris, aplegava els directius que havien liderat el projecte fins llavors i els diferents subdirectors generals de l'àrea de Serveis Penitenciaris i de la Direcció de Serveis. Amb aquesta comissió de treball interna, que es reunia setmanalment, es buscava –i es va aconseguir– que els nivells directius funcionaris assumissin el projecte com a seu i veiessin que era real, perquè s'hi presentaven calendaris i objectius palpables. En aquesta comissió, es podien compartir i traslladar dubtes i problemes concrets, per tal que els alts càrrecs poguessin estar assabentats de totes les casuístiques que anessin sorgint.

El 10 de gener del 2017, l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya van formalitzar l'acord que permetria tancar la presó Model i el dia 17 de gener el conseller Carles Mundó va fer públic que s'estava estudiant fixar la data de tancament per al mateix any 2017. La decisió de tancar la Model, tot i ser llargament esperada, va sorprendre i va encendre les alarmes de determinats col·lectius vinculats al centre penitenciar. A partir de gener mateix, amb l'acord entre les dues administracions formalitzat i l'anunci oficial per part del conseller de valorar un possible tancament per aquell mateix any, es van començar a activar tots els diferents mecanismes necessaris per poder assolir l'objectiu fixat.

Un cop es va fer oficial l'acord amb l'Ajuntament, es va començar a treballar a ple rendiment per poder tenir un pla definitiu: l'objectiu era poder tancar la presó Model aquell mateix any. Malgrat que el conseller Mundó va fer una primera declaració pública, a mitjan gener de 2017, en què deia que l'objectiu era tancar la presó Model durant l'any, no es va fer cap comunicació oficial sobre la data de tancament als col·lectius afectats –principalment, els treballadors i els interns– fins al 20 de febrer. Què es va fer entre el gener i el febrer del 2017?

Durant el mes de gener, es van intensificar els contactes entre el Departament de Justícia i la resta de departaments de la Generalitat que es veurien afectats pel procés de tancament de la Model, principalment el d'Interior, que hauria de gestionar el trasllat dels presos; els de Salut i Ensenyament, dels quals depenien una part del personal de les presons, i especialment el d'Economia i Funció Pública. La coordinació amb Economia era necessària per poder establir un programa d'inversions que demostrés el compromís de construir un centre alternatiu a la Zona Franca a mitjà termini. A més, les anàlisis que s'havien dut a terme mostraven la necessitat de

fer inversions en determinats centres penitenciaris per tal que els nous interns i els treballadors reubicats estiguessin en unes instal·lacions adequades.

Un dels objectius principals era minimitzar el risc que el projecte de tancament tingués una contestació social o política significativa. L'ampliació del consens parlamentari es veia imprescindible per assolir aquest objectiu. Amb aquest propòsit, la Conselleria va impulsar, a través de la majoria parlamentària que donava suport a l'Executiu, una moció per la qual el Parlament instava el Govern a tancar la Model durant l'any 2017. La moció va obtenir un acord pràcticament unànim de les forces parlamentàries (124 vots a favor i 9 abstencions del Partit Popular, que es van decidir al darrer moment). La moció incloïa una clàusula que instava a garantir que durant el procés no es produïrien acomiadaments. El fet que fos el mateix Parlament qui es posava al davant de la iniciativa, amb el suport de pràcticament tot l'arc parlamentari, va donar una gran legitimitat política al projecte.

La moció, aprovada el dia 9 de febrer, va facilitar que cinc dies després es pactés un acord de govern, coordinat entre els departaments de Justícia i Economia, que assegurava les inversions als centres penitenciaris a curt i a mitjà termini.

Enmig de tot aquest procés, el sindicat ACAIP, d'implantació recent a Catalunya i sense representació a les meses de negociació, però amb un gran suport a la Model, va organitzar una tancada a la presó entre els dies 16 i 17 de febrer. L'acció es va presentar com a resposta al que el sindicat entenia com una manca d'informació per part del Departament de Justícia sobre el procés de tancament i com aquest afectaria els diferents treballadors del centre. Per bé que al mes de gener el conseller havia anunciat que no descartava que el centre es tanqués el mateix any 2017, a mitjan febrer la plantilla encara no sabia com es desenvoluparia el pla de tancament. Entre 55 i 60 treballadors dels més de 500 que hi havia a la plantilla de la Model van donar suport a la tancada i 37 persones van fer nit a la presó com a protesta per la incertesa i la poca informació sobre el tancament de la presó, que afectava els treballadors de la Model. Era un senyal que els treballadors es mostraven reticents davant de la possible decisió de tancament de la presó i consideraven que la Conselleria estava actuant amb un hermetisme excessiu. El temor principal dels treballadors de la Model era quina seria la seva destinació un cop el centre hagués tancat.

## L'acord amb els sindicats

Un dels punts més delicats del projecte, segurament el més delicat, era la gestió dels treballadors en el tancament de la Model, que ja estava suscitant algunes tensions, com s'havia pogut veure amb la tancada de la setmana anterior. Per aquest motiu, el dia 20 de febrer hi va haver una reunió amb els sindicats, es va comunicar la decisió a tota la plantilla de la Model i, posteriorment, es va fer una roda de premsa per explicar el procediment que s'hauria de seguir a partir d'aquell moment. En aquella reunió amb els sindicats, es va proposar iniciar unes negociacions entre els sindicats i l'Administració per tal de tractar de quins efectes tindria en els treballadors el tancament de la presó Model.

Malgrat que els funcionaris sabien que tenien el lloc de treball assegurat i hi havia el compromís de no destruir-ne cap, inicialment dels treballadors del centre es van oposar al seu tancament. Els empleats consideraven que el tancament de la Model sense un centre alternatiu a Barcelona els obligaria a desplaçar-se diàriament als afores i veien el procés de tancament com una amenaça per a la seva posició laboral.

Només una setmana després de l'anunci del tancament de la presó, es va organitzar un referèndum per consultar la disposició del personal al fet que els sindicats negociessin amb l'Administració. El referèndum, que va tenir lloc el 28 de febrer, va aprovar aquestes negociacions amb una participació del 58 % i un 72 % dels vots a favor de parlamentar amb el Departament. El mateix dia 28 ja es van produir les primeres reunions entre el Departament i els sindicats. Dels diferents sindicats amb presència als centres penitenciaris catalans, només la UGT, CCOO, la CSIF i la CATAc tenien representació en les negociacions, ja que l'ACAIP no tenia prou representativitat malgrat tenir més implantació precisament a la presó Model. Des del punt de vista del Departament, es va tenir una cura especial a mantenir informats en tot moment els treballadors del sistema penitenciar, als quals se'ls va enviar fins a 15 monogràfics informatius, especialment als treballadors de la Model, amb els quals els membres del Departament van tenir reunions especials.

Les reunions entre el Departament i els sindicats van tenir lloc a dos nivells. D'una banda, en el Grup de Treball Penitenciar, que acollia els representants dels sindicats i dels directius intermedis de Serveis Penitenciaris del Departament de Justícia; d'altra banda, en el Comitè d'Empresa Territorial de Barcelona. En total, es van fer 13 reunions entre el 28 de febrer i el 17 de març del 2017, que van permetre arribar a un acord entre el Departament i els representants de la plantilla.

L'acord final que van signar el Departament i tres dels sindicats negociadors –la CSIF, la CATAc i CCOO–, ja que UGT es va despenjar de l'acord al darrer instant, va assegurar que hi hauria una certa pau social entre el personal de la presó Model. Els tres sindicats signants representaven més del 68 % de la plantilla dels serveis penitenciaris i l'acord aclaria les condicions en què tindria lloc el trasllat per als treballadors, fent èmfasi especialment en el procés de reubicació del personal. Des del punt de vista sindical, era difícil plantejar una oposició frontal al tancament de la Model –només ho va fer l'ACAIP–, ja que hi havia un gran suport social i polític al projecte i era molt més raonable plantejar una negociació ordenada per aconseguir les millors condicions possibles per als treballadors. A més, els sindicats es van trobar amb un clima receptiu per part de l'administració, a la qual tampoc no li interessava que es generessin resistències al canvi.

La negociació entre els sindicats i el Departament va ser complexa perquè a la presó Model conviuen diferents tipus de treballadors, alguns fins i tot depenien d'altres departaments (com els professionals sanitaris o els mestres), però es va procurar tenir en compte totes les diferents casuístiques per tal d'adaptar les decisions que es prenguessin a les característiques dels treballadors. La majoria dels acords van girar al voltant d'aquest aspecte i es va estipular que tots els treballadors serien reassignats a centres de Barcelona o que estiguessin situats a menys de 40 km de la ciutat i que tindrien preferència de retorn a la ciutat quan hi haguessin places disponibles. Els treballadors de 62 anys o més van quedar blindats en aquest acord i se'ls va assegurar que es podrien quedar a Barcelona. Sabent que la reassignació de llocs de treball seria una de les tasques més complexes i delicades de tot el procés, es va fer molt d'èmfasi en el fet

de tenir una metodologia pactada amb els sindicats per tal d'establir els criteris de reubicació dels treballadors.

A més, també es va pactar que tots aquells treballadors que haguessin de desplaçar-se a un nou centre fora de la ciutat mantindrien el complement específic que percebien a la presó Model i que se'ls indemnitzaria amb 282 euros per la reubicació fora de la ciutat. Un dels elements més rellevants que es va tancar en el marc de l'acord va ser el reforç del transport entre la ciutat de Barcelona i els centres de Brians i Quatre Camins, per tal de facilitar les condicions per al trasllat dels treballadors. Així, gràcies al pacte, el nombre de places disponibles als autobusos que uneixen Barcelona i els centres penitenciaris de l'àrea metropolitana ha augmentat i hi ha una freqüència de pas més alta i un nombre més gran de parades. A més, es va acordar que l'ampliació i la millora dels sistemes de transport seria objecte de seguiment per part del Departament i que, en cas que l'ús resultés insuficient, es reduiria el reforç al transport públic. Un altre dels acords a què van arribar la plantilla i el Departament va ser fixar un barem per determinar l'assignació d'un nou centre per tal que es poguessin tenir en compte diferents factors a l'hora de reubicar el personal. Les reunions amb els sindicats que van portar a la signatura de l'acord van ajudar a adaptar els plans de tancament i a consensuar aspectes que el Departament encara no havia decidit.

L'acord entre el Departament i els sindicats es va signar el dia 16 de març, i el dia 20 amb la mesa sectorial, i finalment el 28 de març es va aprovar com un acord del Govern de la Generalitat. L'entesa entre els sindicats i el Departament no va implicar el final de les relacions fluïdes entre ambdues parts, sinó que a partir d'aquell pacte es va proposar constituir un element que resultaria clau per a l'èxit del tancament de la Model: la Comissió Especial per al Tancament Ordenat de la Model (CETOM). Aquesta comissió, dirigida setmanalment pel secretari general i pel director general de Serveis Penitenciaris, tenia com a objectiu reunir en una mateixa sala els directius del Departament implicats en les operacions de tancament (recursos humans, estratègia, obres i patrimoni, afers econòmics, tecnologia) i els sindicats signants de l'acord, per tal de comunicar l'estat del procés –assegurant la transparència del procediment– i discutir els imprevistos o les demandes que es poguessin anar plantejant al llarg dels esdeveniments. L'existència de la CETOM va facilitar la negociació amb els sindicats, la qual, com s'ha vist, va ser una de les peces més delicades de tot el procés de tancament de la Model.



## 4 Implementant el canvi

La negociació d'un acord amb els sindicats havia servit per millorar i per consensuar el procediment millor que calia seguir per tancar la presó Model, però el fet és que durant el procés negociador ja s'havien començat a prendre algunes decisions que confirmaven que la decisió era irrevocable. El 21 de febrer, el mateix dia que van començar les negociacions amb els sindicats, el Departament de Justícia va comunicar a les autoritats judicials i a la resta de col·lectius potencialment afectats que només dues setmanes després, el 7 de març, la Model deixaria de rebre els interns preventius que s'incorporessin al sistema.

A partir d'aquella mateixa data, el Centre Penitenciari Brians 1 passaria a ser el nou centre de preventius de l'àrea de Barcelona. Amb l'objectiu d'adequar el centre a les seves noves funcionalitats –un centre de preventius té dinàmiques diferents, ja que els interns hi són de pas, fins que té lloc el judici–, entre el gener i el maig es van invertir prop de 900.000 euros a fer millores al centre. A més, fruit d'un conveni signat amb els 14 col·legis d'advocats de Catalunya, també es va aprofitar per ampliar el nombre de sales de videoconferències, que era una de les demandes principals que feien els advocats, que argumentaven que s'haurien de desplaçar més lluny per poder visitar els seus defensats. Malgrat que les dades del Departament mostraven que la majoria d'advocats feien molt poques visites a la presó Model i que el trasllat els afectaria poc, el Departament va apostar per millorar les instal·lacions destinades a fer videoconferències.

### El trasllat dels interns

Per tal d'alliberar places per als interns provinents de la presó Model, es va informar als reclusos dels diferents centres penitenciaris de la possibilitat que fossin traslladats a un centre diferent. Els criteris principals que es tenien en compte eren la vinculació o l'arrelament familiar a la zona d'influència de la presó de destinació. A partir de la informació rebuda, els interns podrien expressar la seva opinió sobre la conveniència o no d'optar pel trasllat.

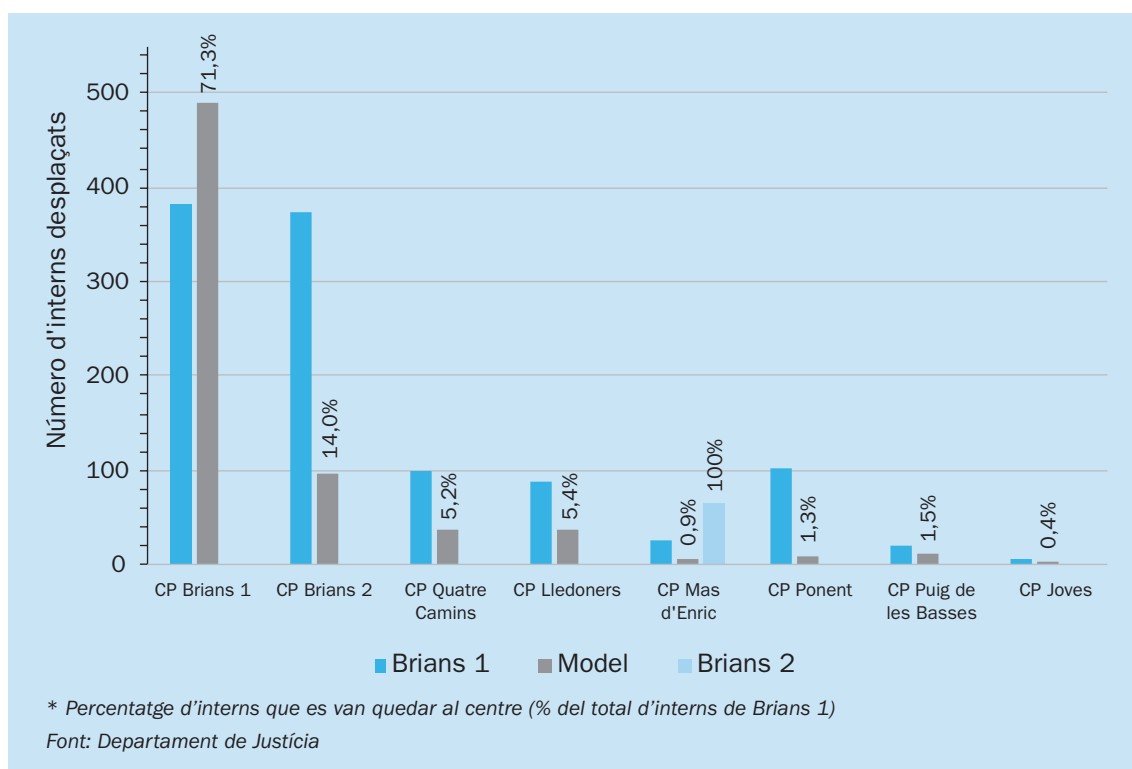
Malgrat tot, els vincles familiars no eren l'únic criteri per proposar el trasllat a un altre centre. A l'hora de fer les reubicacions, i preveient que les reubicacions per qüestions familiars serien insuficients, també es va tenir en compte tota aquella població penitenciària que no tenia comunicacions regulars amb l'exterior. Generalment, es tractava d'interns que no tenien una família propera –o que tenien poques relacions familiars– o de reclusos d'origen estranger –o amb la família residint molt lluny del centre penitenciari. Aquests interns usualment no tenen un interès especial a complir la condemna

en un centre o un altre, ja que les seves relacions amb l'exterior són limitades; per tant, en general són indiferents a un trasllat si les condicions de la reclusió són similars en un lloc o un altre.

L'esforç principal en aquesta direcció el va fer el Centre Penitenciari Brians 1, ja que era el centre amb més pressió per alliberar places com a conseqüència del seu nou rol com a centre de preventius en substitució de la presó Model. De fet, Brians 1 va haver de fer un esforç per reubicar els seus interns pràcticament tan important com el que es va fer a la Model. Ara bé, l'ampliació de la capacitat del centre de Mas d'Enric, a la demarcació de Tarragona, i la voluntat d'apropar els presoners que tinguessin interès a ser més a prop de Tarragona van fer que aquest procediment se seguís també en altres centres penitenciaris.

Des del mateix dia que s'iniciaven les converses entre el Departament i els sindicats per negociar la reubicació dels treballadors de la Model, a Brians 1 es van començar a traslladar els interns penats cap a altres centres. En total, en tres mesos i mig (des del 21 de febrer fins al 8 de juny), es van reubicar 713 interns. Aquest moviment d'interns volia dir que només el 35 % dels interns que residien a Brians 1 a finals de febrer seguia en aquest mateix centre a mitjan juny (v. figura 3). En altres paraules, a conseqüència del tancament de la Model, més del 65 % dels interns de Brians 1 van haver de ser reubicats en altres centres penitenciaris catalans, seguint la metodologia de reubicació explicada. La gran majoria simplement es van moure cap al centre de Brians 2, però hi va haver un percentatge prou important que es va traslladar a altres centres, com Quatre Camins, Lledoners o el Centre Penitenciari Ponent –les dades es poden consultar a la figura 3.

**Figura 3.** Moviments d'interns de Brians 1 i 2 i la Model i centre de destinació (% sobre el nombre total d'interns reubicats). Moviments entre el 21 de febrer i el 8 de juny



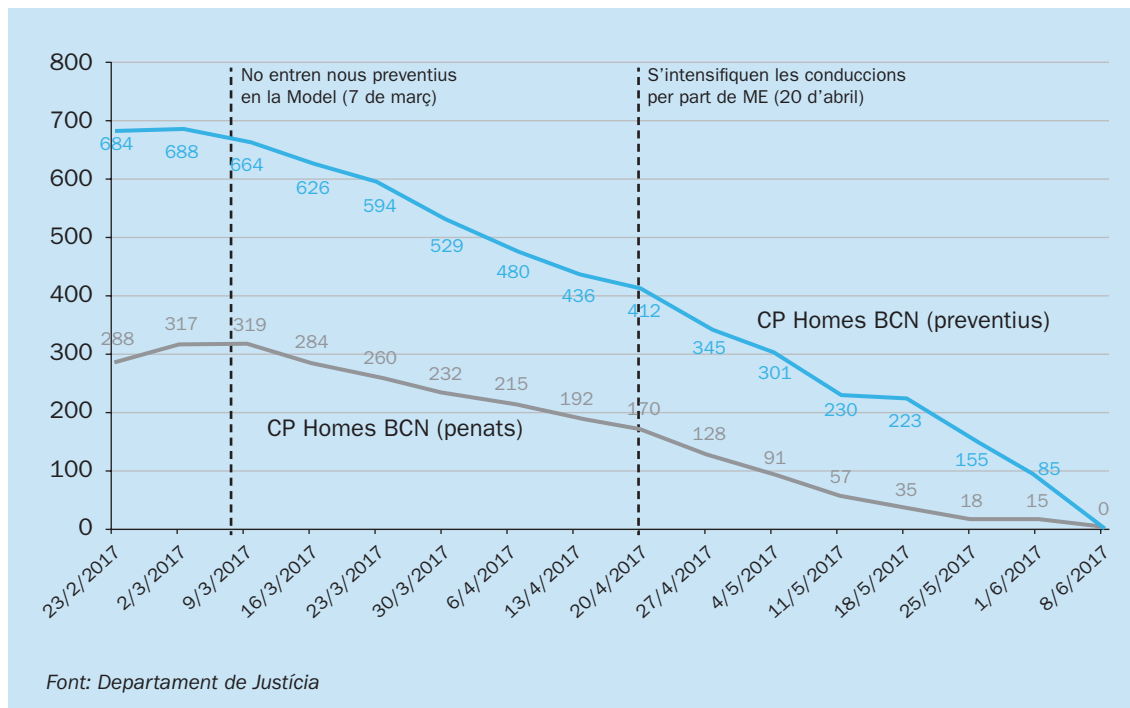
En el cas de la presó Model, els trasllats d'interns i el tancament subsegüent de parts de la presó es van fer d'una manera molt esglaonada i seguint una metodologia que minimitzessin la conflictivitat i el risc en les decisions que s'anaven prenent. A partir del dia 17 de març, data en què es va publicar oficialment al *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* l'ordre de tancament de la presó Model, es va començar a implementar la planificació per al tancament del centre. Des del mes de febrer, s'havia començat a contactar amb els interns que podien estar més interessats en el trasllat, els més lligats al Baix Llobregat, per als quals un trasllat a Brians 1 significaria estar més a prop de casa. També es va anar fent una segmentació geogràfica dels interns i es va intentar incentivar que aquells interns que podrien tenir un major interès fossin dels primers a sol·licitar un trasllat. Un cop esgotat aquest argument, es va començar a incentivar el moviment dels interns que no rebien comunicacions freqüents.

Seguidament, van començar a ser traslladats aquells interns que havien acceptat voluntàriament ser transferits a un nou centre. Concretament, entre el 22 de març i el 7 d'abril, es va fer el primer trasllat d'interns preventius cap a Brians 1. A partir d'aquell primer trasllat, es van anar succeint els trasllats de reclusos cap a altres centres. Un cop els interns que volien marxar voluntàriament a un altre centre ja havien marxat, es van començar a traslladar els interns sense comunicacions. Aquests dos grups d'interns representaven, aproximadament, el 30 % del total. A partir d'aquell moment, es començaren a emprar arguments objectius i d'acord amb la planificació de tancament de les instal·lacions del centre. Els interns següents que la direcció del centre va considerar que era important traslladar van ser aquells que estarien més ben atesos en altres centres, concretament els pacients que requerien atenció psiquiàtrica –les instal·lacions de la Model no s'adequaven a les seves necessitats–, seguits dels interns més conflictius. Abans d'abordar el moviment de cada grup de presos, es procurava, en la mesura del possible, mantenir un contacte amb els familiars o amb els col·lectius relacionats directament amb ells; per exemple, en el cas dels interns d'ètnia gitana, hi va haver diàlegs específics amb les seves famílies per fer-los més fàcil tot el procés.

La reducció del nombre d'interns de la Model va ser gradual, com s'observa a la figura 4. A mesura que s'anava reduint el nombre d'interns amb característiques especials, es va anar procedint al trasllat dels reclusos comuns d'una manera ordenada i seguint un mètode conegut per totes les parts. Es va establir un calendari de trasllats a partir del qual s'anirien buidant les diferents galeries que continuaven operatives, de manera progressiva i a partir de l'ordre alfabètic dels cognoms dels interns.

Malgrat aquesta metodologia asèptica, es va establir un canal de diàleg entre la direcció del centre i els interns per tal que es poguessin comunicar demandes específiques. Per exemple, si en una galeria hi havia familiars amb cognoms diferents (per exemple, un nebot i un oncle per part materna que, per tant, tenien el primer cognom diferent), es va autoritzar que els parents poguessin ser traslladats alhora. Aquesta actitud concordava amb la de la direcció durant el tancament, que va organitzar assemblees amb els interns per mantenir-los informats en tot moment i resoldre les seves inquietuds.

Es va procurar que els trasllats dels presos preventius i penats fossin paral·lels, per tal de mantenir un equilibri en el tipus d'interns de la Model. Aquest equilibri era essencial per al bon funcionament

**Figura 4.** Evolució del nombre d'interns a la presó Model (febrer-juny del 2017)

de la presó, ja que el penal va continuar actuant com a centre penitenciari fins al darrer dia i, per tant, hi havia serveis que s'havien de prestar fins al final. Tot el procés de trasllat d'interns es va compassar amb el tancament de determinades parts de les instal·lacions del centre. A mesura que la població del centre s'anava reduint, es van anar tancant progressivament els tallers, alguns mòduls, el gimnàs, etc. Un aspecte rellevant era que alguns dels interns tenien encomanades tasques indispensables per al dia a dia del centre; per exemple, alguns col·laboraven en les tasques de la cuina o de la logística. Si aquests interns haguessin demanat ser traslladats en massa, el funcionament del centre se n'hauria pogut ressentir en les darreres setmanes. Per evitar-ho, es va procurar en tot moment que aquests interns vials per mantenir el funcionament normal del centre se sentissin valorats i fer-los partícips d'un procés històric, com era el tancament de la presó Model.

Hi va haver un grup d'interns de la Model que es van desplaçar a un altre centre fent servir els seus propis mitjans. Els interns destinats al Centre Obert de la Model es van anar traslladant al Centre Obert 2 de Barcelona, situat a la Trinitat Vella, durant el mes d'abril. Aquests tipus d'interns són els que compleixen el tram final de la pena i només dormen a la presó, de manera que durant el dia tenen llibertat per moure's i treballar. Progressivament, diferents grups d'interns van anar traslladant les seves pertinences al nou centre de destinació, en un procés molt tranquil i sense problemes. Així, al maig del 2017 ja no quedaven interns en règim obert a la Model.

El calendari de sortides d'interns que el Departament havia planificat es va seguir amb molta cura i la reducció de la població penitenciària de la Model va ser ordenada i gradual. Tot això va ser possible no només gràcies a la gestió que es va fer des de la presó Model, sinó també gràcies a la bona gestió dels trasllats involucrant-hi altres centres, especialment Brians 1. Tots els moviments

d'interns des del centre d'origen al de destinació es van fer sense incidències destacables. En alguns casos, per complir els terminis, es van haver de realitzar alguns trasllats d'interns sense fer la classificació prèvia de les característiques dels presos. Malgrat les incidències, l'esforç que van fer tots els professionals involucrats en el tancament de la Model i en l'adaptació en d'altres centres va permetre, en tot moment, mantenir la seguretat i els programes de tractament dels interns. Gràcies a l'esforç d'un gran nombre d'actors, el dia 8 de juny, tal com estava previst des de feia mesos, van abandonar el centre els últims interns que quedaven a la presó Model.

## El trasllat dels treballadors

De manera anàloga al trasllat dels interns, amb el tancament de la presó Model també calia reubicar els treballadors del centre. Després de les diferents reunions entre els sindicats i el Departament de Justícia, a partir del mes d'abril va començar el procés de reubicació de tots els treballadors de la Model. Un dels principals acords en l'àmbit laboral va ser que no es perdria cap lloc de treball i això implicava haver de trobar un centre de destinació per a tots els treballadors del centre. En el mateix acord, també es va rubricar la metodologia per la qual s'assignarien els destins laborals dels treballadors de la Model.

Val a dir que les decisions de traslladar els treballadors de la Model que depenien d'altres departaments (mestres, personal sanitari, etc.) les va prendre el departament corresponent. D'entre els treballadors vinculats al Departament de Justícia, es va atendre cada col·lectiu d'acord amb les seves especificitats, però tenint en compte que la gran majoria s'haurien de traslladar a fora de la ciutat, malgrat que la seva voluntat fos quedar-se a Barcelona.

La plantilla de la Model estava formada per 461 persones a mitjan abril del 2017. Davant del repte de preparar un trasllat que afectava tot el personal, el primer pas va ser buscar aquell personal d'edat més avançada i que podia ser més receptiu a una proposta de jubilació o prejubilació. Vuit persones en aquesta situació van acceptar la proposta i se'ls va destinar a l'equip que s'hauria d'encarregar del desballestament de la Model; igualment, l'acord assolit pels sindicats assegurava que tots els treballadors de més de 62 anys podrien continuar treballant, si així ho volien, a la ciutat de Barcelona.

El procés d'assignació de places als treballadors va seguir una metodologia pactada i transparent. Aquest procés va començar el 3 d'abril, dia a partir del qual els treballadors van poder enviar la documentació necessària per poder gestionar la seva reubicació. Tot el personal va obtenir una puntuació d'acord amb els criteris que s'havien fixat a l'acord amb els sindicats, de manera que el personal amb més experiència, formació i antiguitat (i capacitats, en cas d'empat) rebia la puntuació més alta. Un cop es va disposar de tota aquesta informació, el Departament va fer pública la llista amb l'ordre de baremació de tot el personal de cada col·lectiu i es va obrir un termini per presentar-hi al·legacions, el 51 % de les quals van ser acceptades. Un altre component del procediment d'assignació van ser les sol·licituds que van enviar els treballadors amb l'ordre de preferència dels centres als quals voldrien ser destinats. Atenent l'ordre de preferències, els tre-

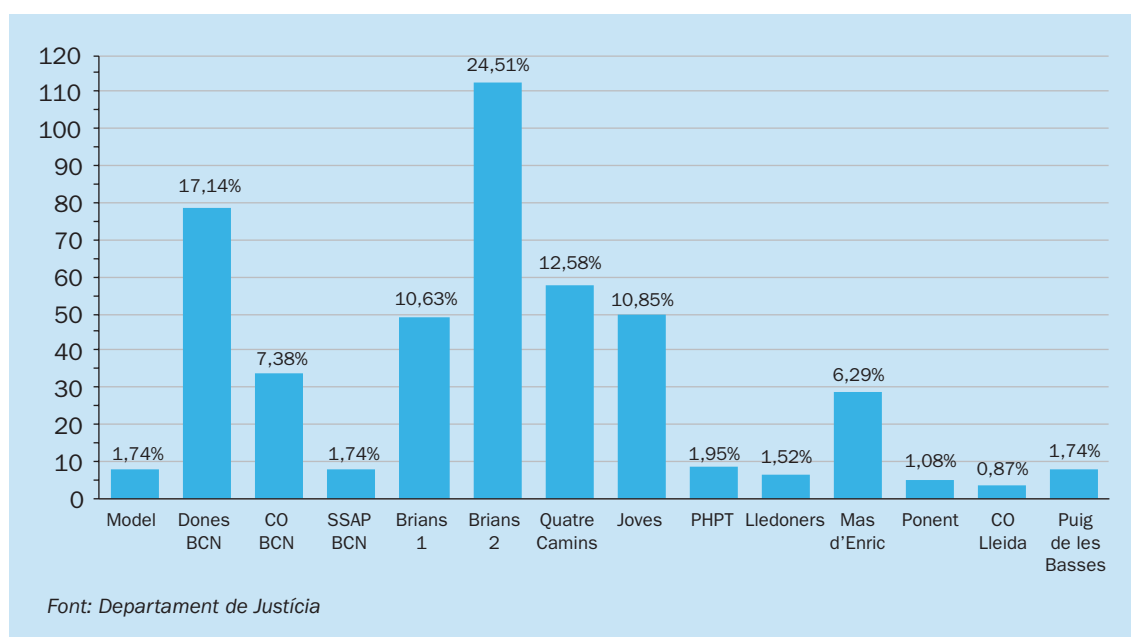
balladors van poder accedir a una relació de tots els centres amb el nombre de llocs vacants que calia cobrir i el tipus de personal que es requeria.

Després de fer públiques les llistes definitives amb la puntuació del personal, i un cop els treballadors van haver enviat les seves preferències, es van procedir a fer les reubicacions de personal. L'assignació de places es va basar en la puntuació de cada treballador en el barem i l'ordre de preferència que havia assignat a les places a les quals volia optar. Per cobrir cadascuna de les places disponibles a cada centre, es van seleccionar els treballadors amb més puntuació i que havien assignat una prelación major a aquella plaça. D'acord amb les preferències dels treballadors i les necessitats dels centres, es va fer una assignació provisional de destinació, i el dia 28 d'abril es van fer els actes públics de designació de les places definitives. Tal com es pot apreciar a la figura 5, la gran majoria de treballadors (~60 %) van ser destinats als centres penitenciaris de la rodalia de Barcelona. Tot i això, pràcticament el 30 % de la plantilla va poder ser destinada a centres de la ciutat de Barcelona. Tan sols poc més del 10 % van ser destinats a més de 40 km; cal recordar que aquests treballadors van ser ubicats en aquests centres perquè ho havien demanat, possiblement per raons de proximitat geogràfica amb el lloc de residència.

Un cop assignades oficialment les places, les reubicacions de personal no van començar fins al dia 8 de maig, per bé que les reubicacions de personal del Centre Obert ja s'havien fet entre els dies 3 i 14 d'abril, coincidint amb el trasllat dels interns. La plantilla de la Model va anar ocupant els seus nous llocs de treball de manera gradual, a mesura que el centre s'anava buidant d'interns. Finalment, el dia 12 de juny, els darrers treballadors de la Model van abandonar finalment les seves places.

Tant en la reubicació del personal com, especialment, en el trasllat dels interns, les direccions dels centres implicats van jugar un paper molt important. Cal destacar el treball realitzat per

**Figura 5.** Destinació del personal de la Model



l'equip directiu del Centre Penitenciari Brians 1, que va aguantar més tensió que cap altre, atès que en aquest centre hi havia un moviment important d'interns i de professionals, a més del canvi de presó de règim ordinari a presó de preventius. També és molt destacable el fet que es nomenés un nou director de centre a la presó Model, el qual s'hauria d'encarregar de liderar les operacions de tancament d'aquest centre, en coordinació amb la CETOM. El nomenament d'un nou director abans d'iniciar el procés de tancament deixava clar quin era l'encàrrec que hauria d'atendre l'equip directiu de la Model, que el va executar combinant la determinació amb la sensibilitat cap a les demandes i motivacions dels interns i els treballadors.

Una peça essencial per al bon funcionament de tot el procés de trasllat dels treballadors de la Model va ser la CETOM, la comissió que reunia els membres del Departament de Justícia i els sindicats, que es va reunir 13 vegades entre el 23 de març i el 14 de juny. La CETOM es reunia generalment cada dijous i avaluava el procés de trasllat dels treballadors, tot assegurant que les actuacions del Departament fossin transparents. Gràcies a aquestes reunions, es van poder solucionar imprevistos, calmar els ànims i desmentir notícies que circulaven entre els treballadors. La CETOM permetia a les dues parts corroborar que s'anaven complint els compromisos que s'havien adoptat amb l'acord signat entre el Departament i els sindicats.

A grans trets, el trasllat dels treballadors de la presó Model es va poder fer sense pràcticament incidències i el sistema penitenciari se'n va veure beneficiat, ja que les plantilles de tots els centres penitenciaris catalans van augmentar. Tot i això, no es pot negar que, en algun moment del procés de trasllat, es va generar un cert desconcert entre els treballadors, especialment pel que fa als terminis. Els trasllats d'interns van començar molt abans que els trasllats de la plantilla, i això va generar tensió i estrès, especialment a Brians 1, que va començar a rebre preventius de la Model a partir del març de 2017, per bé que els primers reforços de personal no van arribar fins al mes de maig.

Malgrat tot, un cop finalitzat el procés, en alguns centres la redistribució de personal va provocar una sobredimensió de les plantilles –amb els costos econòmics que això comportava–, però es va fer per assolir un objectiu molt més prioritari: el tancament de la Model, un centre que no complia amb els estàndards d'un centre penitenciari del sistema català. Davant la disjuntiva de mantenir el centre i assumir el cost d'adequar-ne les instal·lacions, o bé tancar-lo i fer fora els treballadors i indemnitzar-los, es va trobar una via intermèdia, que consistia a assumir el cost de redistribuir tota la plantilla, assumint alguns complements salarials i una major inversió en sistemes de transport.

Clarament, aquesta darrera opció era la millor per al sistema i per al conjunt dels treballadors, especialment per als qui estaven destinats a la Model, ja que els permetia mantenir els llocs de treball i en unes condicions millors –especialment pel que fa a les instal·lacions i a les condicions laborals. Si bé és cert que, per a bona part de la plantilla, això passava per assumir un cost més gran en temps de desplaçament entre el lloc de residència i el centre de treball, en general els treballadors traslladats han assumit positivament el canvi i no hi ha hagut queixes després dels trasllats. En altres casos, el tancament de la Model ha permès la mobilitat de les plantilles, que ha comportat que un gran nombre de treballadors hagin pogut obtenir destins a centres més propers als seus llocs de residència.

## 5 Un procés modèlic

El carrer d'Entença número 155 ha passat a formar part de la història del sistema penitenciari català. Des del mes de juny de 2017, ja no allotja la presó Model, clausurada definitivament gràcies a l'impuls i la determinació del Departament de Justícia, liderat pel conseller Carles Mundó i pel secretari general Adrià Comella. Tanmateix, l'èxit és col·lectiu. La tasca no era fàcil, i una mostra clara d'això és que en el passat molts intents havien fracassat en aquest noble objectiu. Si l'any 2017 es va aconseguir el tancament del centre va ser gràcies a la conjunció d'un gran treball col·lectiu, la capacitat d'arribar a acords buscant el benefici de totes les parts, un control excel·lent dels tempos comunicatius i, per què dir-ho, una finestra d'oportunitat ben aprofitada.

La primera clau de l'èxit del procés va ser la serenitat amb què es va entomar l'objectiu del tancament. Tal com va exposar el conseller, primer calia analitzar-ne la viabilitat i, només en cas que fos realment possible, començar a moure fitxa. Davant la impossibilitat de construir un centre alternatiu que substituís la Model a curt termini, calia veure si el sistema podia assumir el tancament amb els centres penitenciaris existents. I es va demostrar que sí que podia. Implicar els membres de la direcció tècnica en aquest primer estadi va ser un gran encert, perquè va fer que ells mateixos es comencessin a convèncer-se a si mateixos que el tancament de la Model era viable.

La segona clau del procés va ser la negociació entre el Departament i l'Ajuntament. Només a partir d'un bon pacte entre ambdues parts es podia assegurar el tancament de la Model i la viabilitat de la sostenibilitat del sistema penitenciari a mitjà termini. La intel·ligència de saber vincular el destí de la Model al dels altres centres penitenciaris situats en altres zones de la ciutat de Barcelona va ser una jugada cabdal per aconseguir els terrenys per als nous centres penitenciaris que el Departament s'ha compromès a construir als propers anys. D'aquesta manera, s'ha pogut vincular el tancament de la Model amb la planificació a mitjà termini del sistema penitenciari, que seguirà lligat a la ciutat de Barcelona.

La tercera clau va ser la negociació amb els sindicats. Tancar la Model amb els treballadors en contra hauria perjudicat la imatge del projecte global. Si bé és cert que el Departament jugava amb avantatge perquè podia esgrimir el suport d'un gran nombre d'actors polítics, socials i veïnals, la magnitud i la sensibilitat del projecte de tancament de la Model requerien un procés tranquil. Les negociacions van poder incloure les demandes de gran part dels treballadors. A més, l'establiment d'una comissió –la CETOM– per al seguiment i la presa en consideració dels imprevistos que poguessin sorgir va ser un factor que va ajudar a fer més fluïdes les relacions entre els diferents actors involucrats. A través d'aquesta comissió, la presa de decisions i la informació disponible circulaven i no es donava lloc a possibles malentesos que poguessin dificultar el tancament. Relacionat amb això, també va ser molt positiu arribar a un acord en què els trasllats de la



plantilla es fessin seguint una metodologia clara i transparent, per tal d'evitar conflictes laborals i demostrar que la reassignació no seria arbitrària, sinó una combinació de les necessitats del sistema penitenciari i les preferències dels treballadors.

La confiança dels treballadors del Departament en el seu lideratge i en les capacitats dels seus membres fou la quarta clau del projecte. Des del moment en què la direcció va decidir que efectivament la Model es tancaria i que el projecte anava de veres, tots els treballadors del Departament hi van creure i van treballar amb la il·lusió de poder fer realitat allò que mai fins aleshores no s'havia aconseguit. El fet que, per primera vegada, les actuacions fossin liderades des de les més altes instàncies d'una manera operativa –fixant uns objectius clars i unes dates límit–, i accions com l'acord efectiu amb altres administracions, van convèncer els treballadors. La motivació dels treballadors va ajudar a superar els obstacles i els aspectes més complexos, com va ser la gestió del trasllat de la plantilla de la Model.

La gran clau del projecte, però, va ser saber lligar el destí de la Model amb el de la resta de centres penitenciaris del sistema. Des de les primeres fases de planificació del projecte, es va veure clar que, sense un nou centre penitenciari, caldria que la resta de centres del sistema fessin un esforç extraordinari per assumir els efectes del tancament de la Model, i que no es podria clausurar la Model si no es feien canvis rellevants a les altres presons. És especialment important esmentar aquí el paper de Brians 1, que es va haver de reformar en un centre absolutament diferent per passar d'acollir interns penats a interns preventius, per als quals tant la metodologia de treball com les necessitats i les característiques dels individus són molt diferents, i s'hi van haver d'adaptar. En termes absoluts, es van traslladar tants interns de la Model com de Brians 1 a altres centres. També caldria fer una menció especial per al Centre Penitenciari Mas d'Enric, un centre del qual no s'estaven aprofitant totes les capacitats i que, davant de les necessitats de més places penitenciàries, es va condicionar per tal que pogués funcionar a ple rendiment. Finalment, cal remarcar el paper de Brians 2 i el de Quatre Camins, que van haver de reorganitzar-se i assumir més interns dels que ja tenien. A més, tal com s'ha exposat anteriorment, lligar el futur de la Model amb el del Centre Obert de Trinitat Vella i amb la presó de dones de Wad-Ras va ser un element essencial del pacte amb l'Ajuntament de Barcelona.

Un altre aspecte que es considera clau va ser la comunicació pública del projecte, per tal de generar una opinió pública favorable a la iniciativa i protegir-se de les crítiques d'alguns col·lectius –que n'hi van ser– com els sindicats, els advocats o els jutges. Es va donar la cara en tot moment, amb una participació molt activa i directa del conseller Mundó; es van facilitar dades sobre aspectes crítics; múltiples actors esc van implicar en favor del tancament (associacions de veïns, entitats de voluntariat, etc.) i es va fomentar l'aparició d'articles d'opinió favorables a la urgència del tancament. El tractament comunicatiu, posant en valor cadascuna de les fases del tancament, va ajudar a anar complint els terminis i a destacar les bondats d'una iniciativa que no era senzilla. De fet, si va semblar senzilla fou pel rigor en la planificació i l'execució de tot el procés i, gràcies a un enorme esforç comunicatiu, que donava la sensació de naturalitat a totes les decisions que s'anaven prenent. Si hagués estat una operació senzilla, de ben segur que la Model s'hauria tancat molts anys abans.

El cas d'èxit no és únicament el del tancament de la Model, sinó que la Model va permetre desenvolupar amb èxit una reordenació global del sistema penitenciari. Amb la clausura del centre de Barcelona, es va obrir una finestra d'oportunitat per reorganitzar racionalment el conjunt del sistema: acostament d'interns i treballadors a les seves àrees geogràfiques i millora de les condicions materials per al conjunt d'interns penitenciaris.

Evidentment, qualsevol canvi genera tensions i, a vegades, es poden generar algunes dificultats o inconvenients, que sempre es poden gestionar millor. En el cas de la Model, la majoria dels actors involucrats coincideixen a fer-hi dues crítiques. La primera és dels actors aliens al Departament de Justícia, que consideren que, en les fases inicials del projecte, en què el conseller va confirmar que s'estava estudiant el tancament i publicar la data definitiva per fer-lo efectiu –entre gener i febrer del 2017–, van rebre molt poca informació. És precisament en aquest període quan es produeixen algunes queixes i reivindicacions dels treballadors, inclosa una tancada a la Model.

La segona crítica està relacionada amb els terminis en què es produir el tancament. Si bé és cert que no hi havia una unanimitat de criteri –alguns creien que quatre mesos per al tancament era poc i d'altres, que ja n'hi havia prou–, en general hi ha coincidència a afirmar que el centre que va patir més el tancament de la Model va ser Brians 1. En aquest centre, la remodelació de les instal·lacions, la sortida de pràcticament dos terços dels interns, l'arribada de nous interns –tots ells preventius– i l'assimilació de quasi cinquanta treballadors nous es van haver de fer en uns terminis de temps molt ajustats. Especialment, tenint en compte que els treballadors que ja hi havia al centre van haver d'afrontar bona part d'aquestes tasques, perquè els treballadors desplaçats des de la Model van arribar força temps després del moviment dels primers presos.

El resultat positiu del procés de tancament de la presó Model, però, és innegable. La demanda social i veïnal era patent; les condicions de l'internament a la Model eren francament millorables –especialment, en comparació amb la resta de centres– i, tal com s'ha demostrat, el sistema penitenciari podia aguantar la desaparició de la presó barcelonina. El procés d'èxit, però, no es limita únicament al tancament definitiu de la presó Model, sinó que inclou les sinergies que s'han establert entre la clausura del centre i la reorganització de tot el sistema penitenciari català. Gràcies a això, la Model és ara un espai obert per a tota la ciutadania.

Un any més tard, els actors implicats confirmen la bona gestió del tancament i es demostra que alguns mals auguris sobre problemes de saturació als centres (al cap d'un any del tancament, l'índex d'ocupació és del 73 %) o sobre els problemes laborals o amb els col·lectius d'advocats i jutges no estaven fonamentats.



A photograph of a concrete wall, likely part of a building's exterior. The wall is composed of large, rectangular panels arranged in a grid. Each panel has a circular hole near its center. The concrete has a light, textured appearance. The top edge of the wall is dark, possibly a roofline or a shadow. The sky is a clear, light blue. The word "esade" is overlaid in a dark blue, serif font at the bottom center of the image.

**esade**