

EL JUEZ COMO LÍDER DE UN EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO*

José Alfredo Cedillo González**

I. Conformación de un equipo de trabajo

Los Tribunales de Tratamiento de Adicciones representan una nueva forma de desempeño de las funciones del juez y su equipo; por lo tanto, exige la aceptación y apoyo explícito de las autoridades del sector público, social y líderes políticos y comunitarios.

Es esencial que, al formar un equipo de Tribunal de Tratamiento de Adicciones, se convoque a las instituciones apropiadas, para participar en negociaciones formativas en este programa. Dejar fuera a individuos o instituciones clave es sembrar las semillas del fracaso.

También es importante la creación de un comité directivo para el programa de justicia terapéutica. En el Estado de México el comité directivo estatal es presidido por el presidente del Tribunal Superior de Justicia. En él están representados los titulares de las dependencias de la Fiscalía General, Instituto de la Defensoría Pública, Secretaría de Seguridad, Instituto Mexiquense contra las Adicciones, Centro Estatal de Medias Cautelares, Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas del Delito y otras instancias¹; lo

* Este comentario es producto de la transcripción autorizada por el autor de la Conferencia "El juez como líder de un equipo multidisciplinario", impartida en el Aula Magna de la Escuela Judicial del Estado de México. Disponible en el canal de YouTube de la Escuela Judicial del Estado de México, <https://www.youtube.com/watch?v=pGnHOabMIBM>

** Titular de la Comisión de Tribunales de Tratamiento de Adicciones del Poder judicial del Estado de México. Se ha desempeñado como Notificador, Juez Penal de Cuantía Menor, Juez Penal de Primera Instancia. Actualmente es Juez de Control del Tribunal de Enjuiciamiento con especialidad en materia de Tratamiento de Adicciones. Correo: jose.cedillo@pjedomex.gob.mx

1 Vid. Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas de la Secretaría de Seguridad Multidimensional de la Organización de los Estados Americanos, "Modelo mexicano de justicia terapéutica para persona con consumo de sustancias psicoactivas. Guía

cual, permite que ese comité pueda formalizar manuales de operación, protocolos y memorándums para definir la actividad o la autoridad de los tribunales, así como las responsabilidades de las partes correspondientes.

Se requiere de la participación y compromiso institucional para que los equipos puedan funcionar; ya que, en todos los equipos integrados por personas de diferentes dependencias y con tareas variadas, suelen surgir desacuerdos en aspectos diversos o con motivos legítimos, de corte filosófico, legal, o político.

En los tribunales, los jueces, Ministerios Públicos, defensores, terapeutas y trabajadores sociales tienen una visión diferente del problema y una perspectiva con motivos legítimos, desde el punto de vista filosófico, legal o político; esto es inevitable. Por ello, es necesario, no solamente que se formen equipos, o que las instituciones a nivel directivo puedan comprometerse en el programa de justicia terapéutica, sino que también, se resuelvan los problemas que surjan de las labores diarias del tribunal.

Los problemas dentro de un equipo no deben ignorarse o evitarse, porque esto invariablemente hará que pueda detenerse el proyecto. En los Tribunales se tienen resultados significativamente mejores en la reducción de la reincidencia y compensación de costos, cuando las instituciones están comprometidas con una participación en las operaciones del programa.

Por ello, es necesario que en los equipos haya una convicción de trabajar en torno a la misión y los objetivos asumidos, así como un compromiso de las instituciones para mantener los equipos integrados y no hacer cambios constantes que impliquen un esfuerzo y gastos en capacitación.

metodológica", en CICAD, 2016, p. 15, http://cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/dtca/publications/files/modelopjt_mx-guiametodologica.pdf.

2. Misión del equipo de trabajo

Un equipo es un grupo de individuos que trabajan juntos hacia una meta en común; por lo tanto, el Tribunal de Tratamiento de Adicciones puede ser considerado un equipo que tiene que establecer metas y una misión como base para dirigir y coordinar sus actividades. Un equipo sin una meta o una misión no tiene un derrotero; un equipo, además de estar integrado por las personas y agencias adecuadas, debe tener objetivos claros y medibles.

Al establecer una misión, un equipo tiene que estudiar las necesidades de la comunidad; además de ello, un Tribunal de Tratamiento de Adicciones no puede surgir como una decisión política, sino, más bien, con base en un estudio sobre la necesidad y el impacto social que surja de la implementación de este tribunal.

Cabe señalar que el Tribunal de Tratamiento de Adicciones tiene diversas variantes, y una de ellas es la que el Estado de México adoptó: justicia terapéutica en el modelo de tribunal de tratamiento de adicciones; el cual, tiene sus orígenes en los E.U.A., en donde se han creado tribunales especializados para conductores en estado de ebriedad, grupos tribales, personas con problemas psiquiátricos. Por tanto, la justicia terapéutica va más allá de cortes de drogas y Tribunales de Tratamiento de Adicciones.

En esta tesitura, una comunidad requiere de un Tribunal de Tratamiento de Adicciones porque tiene un aumento en el número de delitos relacionados con el consumo de drogas, o bien porque los imputados de delitos no violentos relacionados con consumo de drogas están saturando la agenda de los tribunales; entonces existe la necesidad de crear un organismo jurisdiccional especializado en el tratamiento de adicciones.

Es entonces que, para justificar la creación de un Tribunal de Tratamiento de Adicciones, se debe expresar la necesidad de reducir delitos relacionados con el consumo de drogas, así como reducir el abuso de sustancias psicoactivas; además de ello, hacer

mención de las cuestiones en que se repercutirá de forma secundaria, como lo son reunir familias, velar por la protección infantil y de grupos vulnerables, así como reducir el número de personas sin hogar que consumen drogas.

La misión del equipo de un Tribunal de Tratamiento de Adicciones es aumentar la seguridad y la tranquilidad de la comunidad; reducir el delito, mejorar la seguridad y la tranquilidad pública; proporcionar mejores resultados en las intervenciones y el tratamiento de adicciones; reducir la incidencia y reincidencia de delitos relacionados con consumo de drogas; proveer tratamientos para el alcoholismo y uso de drogas en personas en conflicto con la ley, consumidores abusadores, o dependientes; proveer un manejo intensivo de casos; proveer adiestramiento laboral a quienes consumen drogas, para volver a quienes son cargas contributivas en contribuyentes; y mejorar las vidas de los consumidores de drogas y, además, la de los ciudadanos en general.

Así, una vez elaborada la misión en equipo, teniendo clara la necesidad de crear un tribunal especializado en el tratamiento de adicciones, se buscará establecer metas. Por ejemplo, mejorar la efectividad y el costo efectividad del sistema de justicia penal al proveer un manejo de casos de intervención, tratamiento y supervisión del tribunal para individuos que cometen delitos relacionados con el consumo de drogas, sean estas legales o ilegales, responsabilizar a los participantes por sus acciones y proporcionarles acceso a una gama diversa de servicios necesarios para equiparlos con las herramientas, necesarias para llevar vidas productivas, sin consumo de sustancias psicoactivas.

También se pueden establecer como metas del programa mejorar el uso de recursos comunitarios. Por ejemplo, en algunos municipios se puede apoyar a los participantes a través del uso de bolsas de trabajo, centros de capacitación para artes y oficios o, en algunos casos, para la preparación o educación en línea.

Estos recursos comunitarios son útiles al momento de señalar cuáles serán las metas del programa, tomando en cuenta que el

uso de estos recursos comunitarios tiene un costo para el sistema de justicia penal.

Es necesario considerar que cuando se elabora una misión en equipo, se debe tener presente el propósito, lo cual se dificulta cuando el personal es designado por instituciones diversas y los miembros del equipo desconocen la misión; entonces, no podrán, individual o grupalmente, aclarar a qué grupo pertenecen y para qué están constituidos. Por ello, es necesario que los miembros que formarán parte del grupo tengan una gama de principios y creencias que concuerden con los objetivos del programa de tratamiento de adicciones.

Un aspecto que se debe tomar en cuenta al fijar objetivos y metas es tener una proyección de resultados finales realistas. No se puede fijar como meta acabar con el consumo de sustancias en una determinada región; ya que, lo que se busca con estos programas es reducir la incidencia en el consumo de sustancias y la reincidencia en la comisión del delito. Se debe responder a las necesidades del participante y la comunidad; por ejemplo, en una comunidad rural, se le pueden dar al participante y su familia animales de campo, para su crianza y explotación, pero en una comunidad urbana, sería poco provechosos porque no se contarían con las condiciones para hacer este tipo de actividades.

3. El papel del juez como líder de un equipo interdisciplinario

El equipo se forma normalmente por el Ministerio Público, la defensa, el trabajador social, el terapeuta, el supervisor, los centros estatales de medidas cautelares, las comisiones ejecutivas de atención a víctimas del delito, y el juez. Este último tiene el papel de líder de equipo, debe integrarse a este equipo y comprometerse con el programa, la misión y metas.

El juez debe trabajar con distintas instituciones para otorgar incentivos o sanciones a los participantes, teniendo siempre en

cuenta el respeto de los derechos humanos de la víctima y el imputado. Para ello, es necesario que esté instruido en los temas de adicciones, intervenciones socio-sanitarias, tratamiento del alcoholismo y farmacología. No se requiere que el juez sea un experto en cada una de estas materias, pero debe saber qué es un proceso adictivo; conocer las causas del consumo experimental de drogas; lo necesario para realizar la tarea de supervisar el tratamiento de un participante y para entender las entrevistas del psicólogo o trabajador social, así como los reportes clínicos. De este modo, saber cuáles son los problemas derivados o causantes de un problema de consumo de drogas; lo cual, permite al juez proponer que el participante reciba un tratamiento psiquiátrico, médico o mixto.

Además de ello, el juez en el Tribunal de Tratamiento de Adicciones debe estar instruido en problemas de género, edad y cuestiones culturales, porque hay una diferencia entre las clases de adicciones y los tratamientos, así como la adicción en mujeres y hombres, así como en diferentes edades.

El desconocimiento de estos aspectos puede hacer que el juez se equivoque al verificar que los tratamientos o intervenciones que se le estén dando a una persona sean los adecuados, ya que es obligación del juez identificar estas circunstancias. Por ejemplo, el saber que existen comunidades en las que se tiene la costumbre de consumir bebidas alcohólicas como el pulque u otras bebidas artesanales.

Además, el juez como líder de este equipo de tratamiento debe volverse un defensor del programa, utilizar su rol para crear interés y desarrollo en los métodos y estrategias de trabajo, fomentar el apoyo a el programa por parte de quienes trabajan en la justicia terapéutica ante el nulo o poco avance e incluso el retroceso que tenga el participante en el programa.

Para alcanzar los objetivos planteados, se debe creer en el programa y participar efectivamente en él. Un juez que no cree en

el programa no puede liderar un equipo, ya que no considera posible alcanzar los objetivos de este; así como tampoco se pueden alcanzar cuando el equipo de trabajo considera nula la posibilidad de tratamiento de adicciones eficaz.

Por tanto, se debe tener claro el impacto que tiene el abuso de sustancias en el sistema judicial, la vida de quienes cometen delitos, el impacto que causa a sus familias y comunidad en general; debido a que en los Tribunales de Tratamiento de Adicciones se busca lo que subyace a la comisión de un delito. Lo cual, puede incluir diversos factores; el consumo de drogas es solo uno de ellos.

Otra tarea del juez es buscar las herramientas que permitan señalar la celebración de las audiencias previas como de seguimiento, con acuerdo de todos los participantes y miembros del tribunal, hacer procesos de evaluación sobre el costo-efectividad en las actividades diarias; para lo cual, resulta conveniente dejar constancia de los términos en que se acordó la estructura del programa.

Debe mantener el rol del líder del equipo en un ambiente de trabajo productivo cordial y de respeto. Se espera que el Juez en una audiencia o reunión previa sea lo más informal posible; es decir, que sea una reunión de equipo en donde los miembros puedan dirigirse unos a otros, lo cual, abre los canales de información, permitiendo al juez tener mayor información sobre la evolución o estancamiento del participante. La falta de comunicación y trabajo conjunto puede fomentar el fracaso de los participantes en el programa.

El juez debe tener conocimiento sobre los principios terapéuticos basados en la ciencia, de manera que pueda emplear eficazmente los incentivos y sanciones. Al conocerlos, puede vigilar que los terapeutas estén cumpliendo con el plan individualizado de tratamiento y de intervención que se hizo al participante,

utilizando eficazmente incentivos y sanciones ante el cumplimiento de metas del participante.

Durante el proceso, se deben dar incentivos al participante ante el cumplimiento de las obligaciones; pero, en la medida que falta al compromiso asumido, se deben imponer sanciones. Una sanción que no se aplica en el momento en que se es merecedor de ella, pierde eficacia; al igual que un incentivo que no se otorga cuando se cumpla una meta u objetivo, pierde eficacia. De nada sirve que se le reconozca o sancione con posterioridad.

Se debe explorar con el equipo cuáles son los recursos comunitarios que puedan utilizarse como incentivos. Por ejemplo, si al participante le gusta la mecánica, contactar a los propietarios de los talleres mecánicos para un acercamiento que permita encontrar una oportunidad de trabajo o capacitación en la mecánica.

Es importante que el juez participe en la planeación de los incentivos y sanciones, en las reuniones del personal programadas para revisar el progreso, pedir a los miembros información relacionada con el participante y mantenerse al día en la investigación relacionada con las técnicas de modificación de conducta de la imposición de incentivos y sanciones.

4. Cumplimiento del deber jurisdiccional de un juez al ser líder de un equipo

Se necesita determinar si el juez, al ser líder de un equipo multidisciplinario, afecta la independencia del poder judicial, los principios de imparcialidad, del debido proceso, el respeto de derechos de los gobernados y divulgación de información.

Por ejemplo, cuando la información de los reportes señala que se está cometiendo algún tipo de delito por el participante, como puede ser violencia contra la mujer o sus hijos, la ley señala la obligación de denunciar estos actos, así como la consecución en el consumo o posesión de drogas.

El juez no puede testificar voluntariamente ni transmitir información sobre los participantes. Se tiene el deber de aplicar normas estrictas de confidencialidad, ya que en un Tribunal de esta naturaleza se hace del conocimiento del personal cuestiones estrictamente confidenciales, como es la vida del participante. Por ejemplo, el imputado puede señalar que fue objeto de abuso sexual desde niño, lo cual lo llevó al consumo de las sustancias, o bien que empezó a vender drogas porque las vendía su familia. Debido a esta información que es revelada con fines terapéuticos, el juez tiene el beneficio de no testificar de cargo ni como descargo.

Aunado a ello, los Tribunales deben desarrollar acuerdos para que, la divulgación de información sobre los participantes se mantenga en reserva por parte del Ministerio Público y la defensa. En general, el equipo debe tener cuidado de no discutir problemas personales en la sala pública, limitarse a la supervisión de los hechos relacionados con el cumplimiento del programa. Al hacer supervisión, se debe tener cuidado del seguimiento en audiencia pública, porque podemos obtener información sensible y confidencial que debe quedar en la secrecía del equipo, ya que en la sala las audiencias son públicas.

Los Tribunales de Tratamiento pueden atraer oposición particularmente, aunque no exclusivo, en el contexto político. Es importante tomar en consideración que los jueces pueden tener fobias y adherencias hacia algunos tipos de cuestiones políticas sobre criminalización o legalización de las drogas, pero estas cuestiones no deben permear en el debate judicial, ya que no corresponde a estas instancias decidir sobre estas cuestiones.

De la misma forma, en las reuniones con el equipo se pueden socavar las percepciones de independencia judicial e imparcialidad del juez, porque este puede reunirse con una de las partes sin que estén presentes las otras.

Debe señalarse que la intimidad que se desarrolla entre los participantes y los miembros del equipo de Tribunal, especialmente

con los jueces y las partes del juicio, puede nublar los límites de la acción judicial. Por ejemplo, cuando en un equipo, el juez decide realizar una fiesta de cumpleaños al agente del Ministerio Público, haciendo una reunión privada, lo cual puede generar una percepción de imparcialidad e inclinación por una amistad.

Por ello, es necesario que el juez actúe no solo de manera imparcial, sino también ética. El contacto directo entre los jueces y los participantes hace a estos vulnerables, ya que, aunque la defensa siga siendo responsable de proteger los derechos del imputado, el juez comparte esta responsabilidad.

Por ejemplo, en caso de que el imputado falte a alguna de las obligaciones que el Ministerio Público le haya impuesto, y solicite se sancione al participante, pero la defensa no realiza su tarea de velar por los intereses de su defendido, el juez debe actuar en defensa de los derechos del gobernado, mediando las solicitudes del Ministerio Público.

Por otra parte, el juez debe brindar un apoyo comunitario; desarrollar vínculos de educación y liderazgo político, social, y privado, observando los límites éticos apropiados para que no se perciba que explota las facultades conferidas por el Poder Judicial.

Por ejemplo, un juez, al ser requerido para acudir a reuniones de carácter político, educativo, social o privado para dar a conocer el Programa de Tribunales Especializados en el Tratamiento de Adicciones, puede parecer que está en los límites éticos; ya que, está utilizando la investidura de juez para coaccionar a las autoridades civiles en búsqueda de un apoyo.

El juez no solamente debe armonizar su conducta personal con las exigencias legales y éticas, sino que, también, debe garantizar que su equipo de trabajo se atenga a cumplir con sus obligaciones

éticas y legales; ya que, la conducta que comprometa la independencia del Poder Judicial socava la confianza pública en esta institución.

Por otra parte, durante el proceso colaborador de la toma de decisiones no se viola el deber de juicio independiente del juez, siempre y cuando la decisión final la siga tomando él; cuando hay un debate en el equipo, se escucha a todas las partes, y finalmente el juez asume la postura de uno o de otro, lo cual no implica que se esté violando el deber de juicio independiente.

Este programa de trabajo implica un llamado para generar vínculos con otras instituciones; lo cual, plantea preocupaciones éticas en las relaciones del juez, quien tiene que garantizar que en el tribunal no se perciba ni se actúe como un instrumento de poder público o privado, sino que, mantenga el rol definido por mandatos constitucionales, como un árbitro independiente y garante de los derechos de los partes.

El compromiso personal del juez y de su equipo de trabajo es la piedra angular que aumenta la probabilidad de que un participante permanezca en el programa y mejora las oportunidades de lograr un comportamiento sobrio y respetuoso con la ley.

5. ¿Cada cuánto se hacen las audiencias de seguimiento?

En los Tribunales Especializados en el Tratamiento de Adicciones se establece un plan individualizado de tratamiento para cada participante, en el cual se disponen las terapias que la persona debe recibir y su periodicidad. Por lo general se establecen sesiones semanales de 60 minutos y terapias familiares, grupales o de otra naturaleza.

En equipo se decide cómo hacer la supervisión de cada participante, es flexible y dependerá en gran medida de la persona. Por

ejemplo, si el participante se compromete a obtener un trabajo a la brevedad y dejar de consumir drogas, y el equipo considera que, para darle oportunidad de rehabilitación pronta, es necesario supervisarlo cada mes, así se determinará; y en la medida en que él acuda a sus terapias, la trabajadora social reporte que no está consumiendo drogas y los reportes de las pruebas antidoping revelen que ha dejado de consumir drogas, podrá cambiarse o no la periodicidad de las terapias.