

Pauta de constitución de Equipos Multidisciplinares Especializados

1. Introducción

Un Equipo Multidisciplinar Especializado (EME) consiste en la puesta en común de las capacidades de diversas instituciones para luchar contra una problemática compleja. Cada una de ellas aporta sus capacidades, procedimientos, conocimientos, recursos y, lo más importante, personal cualificado. Esto supone una forma de trabajar novedosa que suele tener un impacto positivo en la moral de las instituciones que la forman (y de otras relacionadas con ellas), así como ocasionar un impacto sobre la actividad criminal contra la que se encamina.

El proceso de constitución de un EME requiere diversas fases, cada una de las cuales necesita estar consolidada antes de pasar a la siguiente. Debe tener flexibilidad para adaptarse a la cultura institucional de cada país y organismo, a la vez que tiene que ser continuo para evitar que la pérdida de inercia lastre su entrada en funcionamiento.

Este documento describe un **proceso ideal**, que tiene que ser adaptado a la constitución de cada EME. Dicho proceso abarca un año completo, con ánimo de iniciar y cerrar la constitución del EME durante el mismo y preparar el terreno para una colaboración futura, si es necesaria, orientada al acompañamiento de casos, la especialización y la cooperación internacional efectiva.

2. Proceso.

2.1. Primera fase: adquisición de compromiso.

Dado que un EME debe ser un órgano estable, es preciso que desde su comienzo haya un apoyo claro y firme. Esto implica una **reunión con altos responsables de las instituciones implicadas** en cada caso, para exponer la finalidad del EME y abrir un primer debate estratégico. La reunión debe orientarse hacia una fórmula legal adecuada, normalmente bajo el formato de memorando de entendimiento. También ha de contemplar la designación de personal técnico que acompañe los trabajos de constitución del EME.

Posteriormente, estas personas de carácter técnico trabajarán entre sí y con el apoyo de un experto de EL PACCTO, más el propio programa, en los contenidos concretos de los documentos de acuerdo. Afecta al memorando de entendimiento, así como a manuales de procedimiento y guías de trabajo. Para ello, se mantendrán reuniones por separado y/o en conjunto, además de trabajo a distancia.

Tanto los altos responsables como el personal de carácter más técnico tendrán que ser miembros del Comité de Seguimiento del EME. Este Comité se puede conformar de

manera específica o se puede apoyar en una estructura existente atribuyéndole la competencia de seguimiento del EME. En el primer caso, es necesario abordar la cuestión de la creación del Comité desde la primera misión. Su puesta en marcha condiciona también la continuación del acompañamiento por parte del Programa.

Los expertos de EL PACCTO y el país mantendrán reuniones para definir los siguientes pasos para la constitución del EME: selección de personal, dotación material, instalaciones, modelos y procedimientos de trabajo, etc.

Nuevamente, seguirá un trabajo en remoto.

Junto a ello, se prepararán las fechas de los siguientes pasos a dar.

2.2. Segunda fase: institucionalización.

Consiste en un **acto formal para poner en marcha, jurídicamente, el EME**. Se da cuando los expertos (del país y de EL PACCTO) han definido los documentos concretos, en especial el memorando, que es el de mayor valor normativo. Sirve, además, como gesto simbólico del compromiso de las instituciones y del propio país. En dicho evento tendrán representación, como es lógico, los responsables de las instituciones firmantes, pero también se puede invitar a otros organismos relacionados.

Este paso debería darse en los dos meses siguientes a la primera misión.

Conviene tener presente que un EME supone también un ejercicio de transparencia institucional y previene una hipotética corrupción, por lo que es factible realizar una comunicación institucional conjunta. Sin embargo, sus procesos internos deben tener cierto grado de reserva.

Durante el mes siguiendo el acto formal de puesta en marcha del EME, el equipo tendrá que estar conformado, instalado en un espacio de trabajo común y en condiciones para empezar a trabajar de forma concreta.

2.3. Tercera fase: capacitación conjunta.

Se refiere tanto a **cuestiones técnicas** como, muy especialmente, a **procesos de trabajo en común**. Los contenidos y modalidades deben ser definidos previamente entre el equipo del país y los expertos de EL PACCTO. Algunos ejemplos pueden ser: aspectos normativos y procesales, estrategias y técnicas de investigación, procedimientos internos, cooperación internacional, peritaje, uso de la información, etc. Es preferible un enfoque eminentemente práctico y, como el equipo, multidisciplinar: es una capacitación entre todos y para todos. Puede contemplar visitas a unidades, incluso prácticas en el terreno. Incluso, si se dan las condiciones, se pueden aprovechar plataformas en línea.

Se estima una duración de dos semanas. Los formadores pueden estar compuestos por expertos de EL PACCTO y el propio personal de las instituciones del país, tanto de las que forman el EME como de las que se van a relacionar con él. Los propios componentes del EME pueden asumir alguna carga.

Cabe plantear que una parte de la formación se realice sobre casos reales que puedan ser asumidos por el EME más adelante, de manera que tenga utilidad real. Es algo también a preparar con anterioridad.

Naturalmente, uno de los objetivos más importantes de esta fase es la de crear espíritu de equipo, más allá de impartir conocimientos técnicos. Se puede incluir alguna actividad en ese sentido.

Es recomendable llevar a cabo esta capacitación menos de dos meses después de la firma del memorando.

2.4. Cuarta fase: acompañamiento de casos reales.

El inicio del EME puede suponer un momento de incertidumbre y el primer caso tiene un valor simbólico. Por ese motivo, EL PACCTO prevé un acompañamiento de expertos durante la fase inicial. Su función es más de apoyo procedimental que de conocimientos técnicos (el EME, sin duda, partirá con un nivel elevado), de aportación de experiencias previas y de cooperación internacional. En función de cada caso, EL PACCTO puede estudiar la viabilidad de prolongar el acompañamiento.

Significa, también, el compromiso del programa y de la propia Unión Europea con las instituciones del país y una promesa de colaboración futura.

Se aconseja que esta fase se produzca en los dos meses siguientes a la misión anterior.

3. Recapitulación.

El proceso descrito es teórico y puede sufrir adaptaciones a cada país, a cada casuística: una misión puede subdividirse en dos, una reunión técnica puede preceder a la institucional, la capacitación puede tener varias fases. Se trata de una referencia para tomar como partida.

Por otro lado, es probable que el propio proceso de origen a otras necesidades, como reformas normativas o cooperación internacional. EL PACCTO procurará asumir las que entren en sus competencias y capacidades.

