

MARCO CONCEPTUAL PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA DE PUERTO RICO

INTRODUCCIÓN

Este documento presenta la información a incorporarse en el modelo de indicadores de desempeño para el Departamento de Justicia en Puerto Rico. El mismo utiliza la nomenclatura y metodología descrita en el documento "Apuntes sobre el sistema de medición del desempeño: Modelo para el diseño de indicadores por agencia" que forma parte de este informe. Se evalúa la función pública de la agencia, su ejecución en relación a los estándares internacionales, la misión de la agencia y la política pública prevaleciente en el área. Se incluye y se analiza información sobre: las pautas y recomendaciones a nivel internacional ligados al desarrollo de política pública en el área de la justicia, cómo ha evolucionado la política pública en esta área y cuál ha sido el papel del Departamento de Justicia en la formulación e implementación de dicha política. Además se examina la estructura organizacional y programática de la agencia.

A base de este análisis se pasa a definir los indicadores que corresponden a los niveles de prioridad identificados en el documento de metodología. Debemos señalar que este documento trabaja con los indicadores del Departamento de Justicia solamente. Esto es importante enfatizarlo para todo lo relacionado a las funciones de la agencia relativas al proceso de adjudicación en los tribunales, tanto civil como criminal. Lo cierto es que en ese tema, más que una agencia y unos procesos, lo que existe en términos de política pública y a nivel institucional es todo un sistema de justicia civil y otro criminal. Cada uno consta de diferentes componentes que interactúan, se complementan y en algunos casos, implican dinámicas de control mutuo. En el caso particular de lo criminal, además del Departamento de Justicia, este sistema incluye la Policía de Puerto Rico, el Instituto de Ciencias Forenses, el Departamento de Corrección e incluso otra rama de gobierno, el Tribunal General de Justicia. Cabría afirmar entonces que cualquier intento de medir desempeño en el área del crimen debe responder a un enfoque sistémico. En cambio, un ejercicio de análisis limitado a organismos públicos a nivel individual pudiera estar fomentando una visión fragmentada.

No obstante lo anterior, hay razones para justificar la adopción de indicadores por agencia. Si bien la literatura examinada apunta a la deseabilidad de mantener el acercamiento amplio y sistémico antes descrito, tampoco excluye la conveniencia y necesidad de mantener enfoques de medición sobre organismos a nivel individual. En todo caso lo necesario es comprender que los resultados en términos de políticas públicas amplias, no deben reducirse a una relación de causalidad directa y única respecto a las ejecutorias individuales de cada agencia.

En el área de salud, el índice de mortalidad infantil es un ejemplo de lo anterior. Su aumento o disminución no puede atribuirse de forma exclusiva a las ejecutorias del Departamento de Salud. Sin embargo, eso no excluye que en muchos países la mortalidad infantil se utilice como un indicador. En el caso de procesos criminales, el índice de condenas puede disminuir y en ocasiones los fiscales correctamente podrán atribuirlo a defectos en la labor investigativa de la policía o la baja calidad del proceso de análisis de algún técnico de ciencias forenses. Ahora bien, que cualquier de esas justificaciones sea cierta no desvirtúa la necesidad y conveniencia de que el indicador se mida desde el punto de vista del Departamento de Justicia. Lo adecuado en todo caso es calibrar los elementos de causalidad al momento de analizar los resultados de la métrica.

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA TEMÁTICA Y SU RELEVANCIA SOCIAL

La justicia es un concepto que oscila entre lo individual y el colectivo. De un lado, supone el reconocimiento de ciertas garantías de las que goza toda persona que es parte de una comunidad política. Esto incluye desde derechos fundamentales frente al Estado que están consignados en una constitución, hasta los derechos y obligaciones que emanan de leyes aprobadas por un cuerpo legislativo o bien incluso de acuerdos entre dos personas privadas en la forma de un contrato. En un sentido, justicia es el reclamo de respeto que respecto a esos derechos, intereses y garantías, puede presentar una persona. En otro sentido, sin embargo, justicia es la respuesta que colectivamente y a nivel institucional, damos a ese tipo de reclamo. No solo se establecen reglas para regir relaciones jurídicas entre personas privadas, sino que además se crea un foro neutral y sustentado con recursos públicos para adjudicar diferencias y controversias que puedan emanar de esas relaciones. De ahí que se hable de que las personas que acuden a un tribunal para dilucidar un pleito civil, están en busca de justicia.

En ese esquema adversativo de dos partes en conflicto, la responsabilidad por brindar y garantizar justicia recae primordialmente en el sistema de tribunales. Ahora bien, puede que una de las partes sea el propio Estado. El gobierno puede tener un reclamo frente a un ciudadano y no obstante todo su poder, debe someterse al rigor del proceso imparcial de los tribunales. Más importante todavía, puede que un ciudadano tenga un reclamo que hacer por alguna conducta del Estado que le ha afectado. Procede igualmente que su planteamiento sea atendido por el sistema judicial.

Es necesario reconocer que en ese escenario donde el Estado es una parte demandada en un litigio civil, el interés público se desdobra en dos espacios distintos. De un lado, los tribunales ejercen la labor ya descrita de servir como foro adjudicador imparcial. Del otro, la rama ejecutiva tiene una responsabilidad básica de defenderse de entender que el reclamo no es correcto. Después de todo, cuando el reclamo de un demandante incluye una petición de indemnización económica, su eventual éxito representaría el desembolso de fondos públicos. Lo que para el demandante privado es un resarcimiento a un daño causado por el Estado, para el gobierno es una transferencia de recursos que podían haberse dedicado para atender responsabilidades de interés colectivo. De ahí que sea no solo justificable, sino responsable, contar con un andamiaje que se encargue de proteger el interés del gobierno ante ese tipo de demanda.

Esto último no valida en modo alguno que el Estado se defienda de forma automática e irreflexiva ante cualquier reclamo. En ese sentido el Estado no es cualquier litigante y el hecho de ser una parte demandada en un sistema adversativo, no excluye que tenga siempre una responsabilidad pública de ponderar la justicia del reclamo que realiza el demandante. Debemos asumir, por tanto, que la decisión de litigar un caso supone que el Estado entiende que el reclamo o bien no procede, o que el ordenamiento jurídico existen argumentos de defensa razonables y responsables que merecen ser levantados. El resultado final es que, en un pleito contra el Estado, tanto el juez imparcial, así como el abogado que represente al gobierno, ambos, desde sus respectivas perspectivas, tienen una misma obligación de velar por el interés público.

De otra parte, esa interacción entre los miembros de la comunidad tiene que darse dentro de criterios mínimos de civilidad. Por ello, a través de la historia se ha reconocido la necesidad de imponer ciertos límites a lo que es una conducta socialmente aceptable. Por la naturaleza del bien o interés lacerado y la manera en que esto puede ocurrir, existen determinadas conductas que la sociedad ha determinado prohibir a través de la adopción de sanciones penales. En esos casos, el colectivo, a través de sus instituciones, castiga la conducta transgresora. Ese es el rol que tiene el Estado a través de lo que se conoce como el Ministerio Público, un cuerpo de funcionarios denominados fiscales, con la autoridad y encomienda de acusar y buscar hacer justicia ante un foro imparcial representado por el poder judicial. Es por esa razón que un proceso adversativo como lo es un juicio criminal, las partes no son la víctima v. el acusado. Las partes siempre son Pueblo de Puerto Rico v. el acusado.

El reto de un sistema como este es lograr un balance entre el deseo de sancionar a quien incumple la ley y controlar la posibilidad de que se abuse del aparato estatal. Es por ello que el proceso judicial está rodeado de garantías de imparcialidad como la designación de jueces que gozan de independencia judicial. Esto se atiende también con reglas probatorias especiales, donde se presume la inocencia de toda persona y es al gobierno a quien le toca probar la culpabilidad más allá de toda duda razonable. Se ha reconocido incluso que la persona imputada tiene derecho a asistencia legal cuando es indigente.

En fin, aquí también se reproduce el desdoblamiento al cual nos referimos en el pleito civil donde el Estado es demandado. En este caso, sin embargo, en un escenario donde el Estado es la parte promovente. En todo proceso criminal el juez tiene un rol fundamentalmente distinto del rol del fiscal. Sin embargo, ambos pueden reclamar de forma clara y legítima que representan el interés público.

Le toca al fiscal procurar entonces que quien haya cometido un delito cumpla con su responsabilidad ante la sociedad. La necesidad de poder medir el éxito del Departamento de Justicia en este renglón es esencial pues la alternativa es permitir la impunidad. Eso es entonces percibido por la ciudadanía y da pie a acrecentar la pérdida de confianza en las instituciones. La labor de los fiscales es, en ese sentido, esencial a la legitimidad del Estado. (Vera Institute of Justice, 2003).

La explicación brindada hasta el momento es valiosa para entender entonces la complejidad que supone hablar de la adopción de indicadores para el tema de la justicia. Hay múltiples perspectivas que atender, variados escenarios y distintos objetivos públicos que pueden coincidir o parecer estar en conflicto.

La literatura sobre indicadores en el área de justicia, enfocada primordialmente en procesos de tipo criminal, reconoce lo anterior. Se plantea así un grado de tensión básico pues mientras la manera más sencilla de diseñar un indicador es relacionándolo con el proceso en una agencia de gobierno en específico, en este caso el resultado que se pretende medir en muchas ocasiones es producto de variables que esa agencia no controla. (Dandurand & MacPhail). De ahí que sea normal cierto nivel de resistencia de algunos funcionarios a ser objeto de evaluación a base de un resultado que se entiende atribuible a otras agencias de gobierno. De hecho, algunos afirman que al asumir esa posición cada una de las agencias, podría ser que incluso todas estén en lo correcto. Si miramos la misión y objetivos de cada una, pudiera ser que a nivel individual estén cumpliendo con su responsabilidad. Sin embargo, ello no siempre garantiza un resultado agregado efectivo. Esto último es lo que al fin y al cabo importa a la ciudadanía.

LA POLÍTICA PÚBLICA RESPECTO A LA REPRESENTACIÓN LEGAL DEL ESTADO EN PUERTO RICO Y EL ROL DEL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA

Conforme indica la Exposición de Motivos de la Ley Orgánica del Departamento de Justicia, la institución “tuvo su origen en el Artículo 45 de la Constitución Autonómica de Puerto Rico de 25 de noviembre de 1897, en la cual se constituyeron, cuatro Secretarías, entre otras, la Secretaría de Gracia y Justicia y Gobernación. Durante el régimen militar de Estados Unidos de América se llevó a cabo una reorganización del sistema de gobierno imperante y mediante la Orden General Núm. 12 de 6 de febrero de 1899 se crea y denomina el Departamento de Justicia como se ha conocido hasta el presente”.

Es menester indicar que ese modelo original otorgaba al Departamento de Justicia una injerencia sobre aspectos de la organización judicial que hoy día serían impensables. Esto incluía desde responsabilidad por asuntos relacionados al nombramiento de jueces y notarios, hasta autoridad sobre las instituciones penales.

Luego se adoptó otra orden general, la Orden General Núm. 98 de 15 de julio de 1899, y a través de la cual se confirió al Departamento las mismas atribuciones que ejercían los Departamentos de Justicia y las Fiscalías Generales en los Estados Unidos. Se aclaró ya en ese momento la independencia de la magistratura y se denominó al jefe del organismo como “Procurador General”. Pocos años después, contando ya la isla con un régimen civil tras la aprobación del Acta Foraker, se aprobó el Código Político de Puerto Rico de 1902, mediante el cual se creó el cargo de “Attorney General”. Bajo esa figura se consolidó la función de representante legal del pueblo de Puerto Rico en los procesos judiciales. También se le confirió responsabilidad sobre asuntos administrativos internos de los tribunales. Esa dualidad de responsabilidades en el ámbito ejecutivo y judicial perduró hasta la aprobación de la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico en el 1952, cuando se aclaró que la responsabilidad sobre la administración de los tribunales era una competencia del propio poder judicial, a ser ejercida a través de la figura del Juez Presidente.

La aprobación de la Constitución es relevante además pues su texto reconoce de forma expresa al Departamento de Justicia entre aquellos componentes indispensables del gobierno de Puerto Rico.

Sin embargo, a nivel legislativo ello solo se tradujo en la aprobación de la Ley Núm. 6 de 24 de julio de 1952 mediante la cual se transfirieron al Departamento los mismos poderes, funciones y deberes que tenía hasta aquel momento y que no fueran incompatibles con la Constitución.

El saldo neto de lo anterior es que durante el siglo pasado el Departamento de Justicia contó con sus funciones esenciales de procesamiento criminal y de representación legal en litigios civiles, todo ello sin tener una ley orgánica. De ahí que otras responsabilidades fueran incorporadas de forma no sistémica, sino mediante intervenciones puntuales de la Asamblea Legislativa. Esto incluyó la creación de variados cargos con nombramientos a término y cuyo ejercicio de labores fue diseñado para responder al Secretario de Justicia. Esto incluye fiscales, procuradores de familia, procuradores de menores, procuradores auxiliares y registradores de la propiedad.

Esto fue así hasta el 2004, cuando se aprobó la primera ley orgánica, la Ley Núm. 205 de 9 de agosto de 2004. La ley brinda orden a la estructura organizacional del Departamento, al mismo tiempo que reconoce los retos contemporáneos de la agencia en áreas como la detección, combate y prevención de la delincuencia. Mediante el Plan de Reorganización Núm. 5 de 27 de diciembre de 2011 la organización de la agencia sufrió algunos cambios, incluyendo la adopción de un enfoque de descentralización en el área de procesamiento criminal.

MISIÓN Y DESCRIPCIÓN ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA

MISIÓN

La Ley Orgánica del Departamento de Justicia enfoca de forma primordial la responsabilidad pública de la agencia en la figura del Secretario. Este es descrito como “el principal funcionario de ley y orden del Estado Libre Asociado encargado de promover el cumplimiento y ejecución de la ley”.

De otra parte. En el documento de presupuesto aprobado para la agencia para el 2014-15 se establece de manera formal la misión en los siguientes términos:

Asegurar el fiel cumplimiento de la Constitución y las leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, fortalecer la integridad de las instituciones gubernamentales y defender al Pueblo de Puerto Rico en acciones civiles y criminales, para dotar al País de un sistema de justicia ágil y confiable que aspire a los más altos principios de igualdad y dignidad humana.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

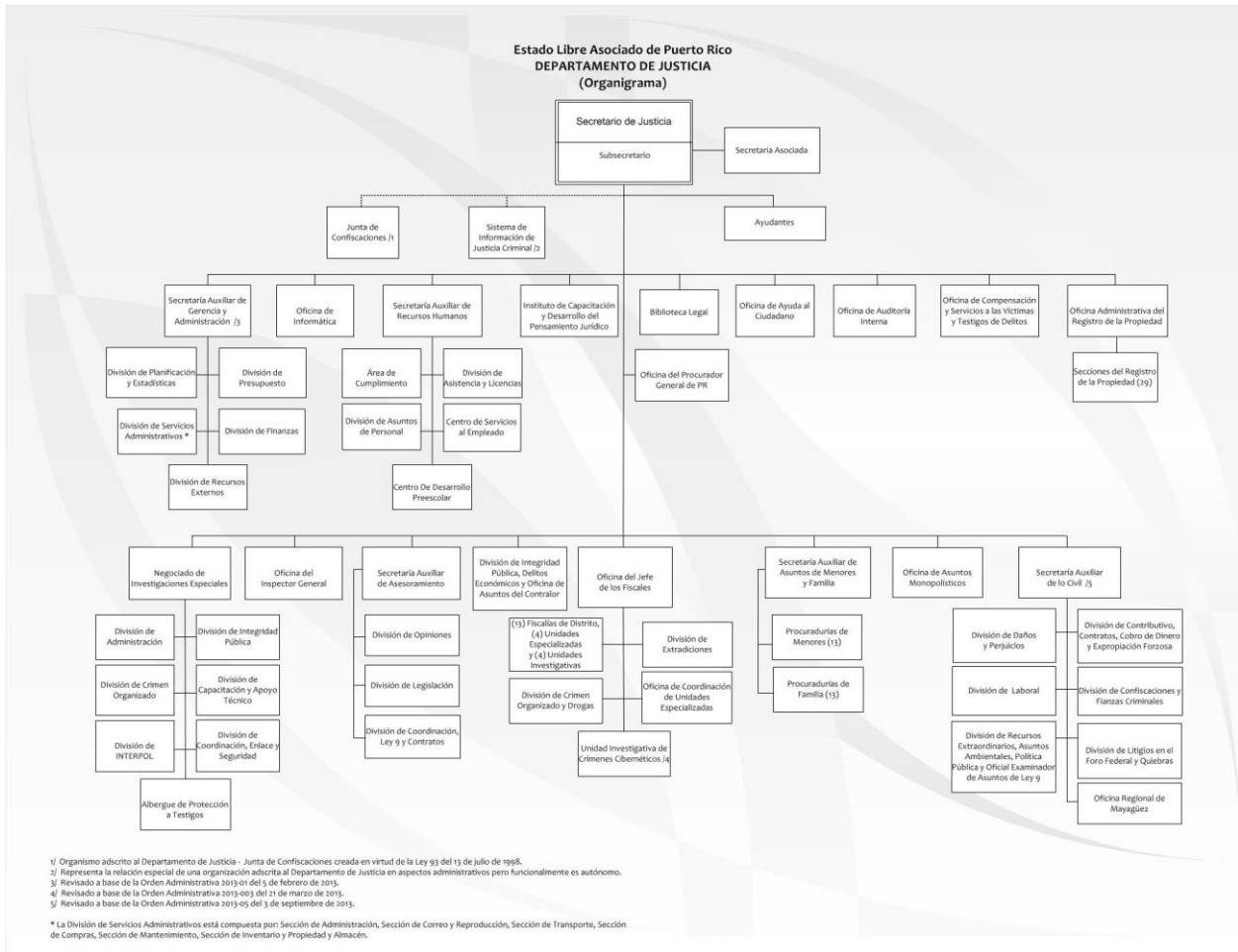
Conforme dispone la Ley Orgánica, los componentes del Departamento de Justicia son los siguientes:

- Negociado de Investigaciones Especiales
- Junta de Confiscaciones
- Oficina de Compensación a Víctimas de Delito
- Sistema de Información de Justicia Criminal
- Registro de la Propiedad
- Instituto de Capacitación y Desarrollo del Pensamiento Jurídico
- Biblioteca Legal
- Oficina del Jefe de los Fiscales
- Oficina de Investigaciones
- Oficina de Asuntos del Contralor
- Oficina de Asuntos de Menores y Familia
- Secretaria Auxiliar de los Civil
- Oficina de Asuntos Monopolísticos
- Oficina del Procurador General

De acuerdo a la página electrónica del Departamento de Justicia, el mismo listado se describe del siguiente modo:

- Oficina del Secretario
- Oficina de Prensa y Comunicaciones
- Oficina del Procurador General
- Oficina de la Inspectora General
- Registro de la Propiedad
- Oficina del Jefe de los Fiscales
- Oficina de Compensación y Servicios a las Víctimas y Testigos de Delitos
- Secretaria Auxiliar de Asuntos Menores y Familias
- Secretaria Auxiliar de los Civil
- División de Integridad Pública, Delitos Económicos y Oficina de Asuntos del Contralor
- Instituto de Capacitación y Desarrollo de Pensamiento Jurídico
- Biblioteca Legal
- Negociado de Investigaciones Especiales
- Oficina de Ayuda al Ciudadano
- Junta de Confiscaciones
- Secretaria Auxiliar de Recursos Humanos
- Secretaria Auxiliar de Gerencia y Administración
- Oficina de Asuntos Monopolísticos
- Secretaria Auxiliar de Asesoramiento

El portal incluye el siguiente organigrama:



COMPARACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONAL Y PROGRAMÁTICA DE LA AGENCIA.

En el caso del Departamento de Justicia existe una correspondencia general entre la estructura organizacional y la programática. Conforme el documento de presupuesto, la agencia cuenta con los siguientes programas:

- Investigación y Procesamiento Criminal
- Asesoramiento Legal y Representación de Litigios
- Investigación y Procesamiento de Asuntos de Menores y Familia
- Registro de la Propiedad
- Oficina de Compensación y Servicios a las Víctimas y Testigos de Delito
- Sistema de Información de Justicia Criminal

- Investigaciones Especiales
- Restricción de Prácticas Monopolísticas
- Dirección y Administración General

El ejercicio de correspondencia entre las oficinas y los programas es relativamente sencillo en este caso, lo cual debe facilitar establecer vínculos entre los indicadores, las áreas programáticas y las unidades organizacionales responsables por estos.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA

El Departamento de Justicia no está incluido entre las agencias que OGP identifica en su página de internet como que cuentan con un plan estratégico.¹

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El modelo busca desarrollar un listado de indicadores que permitan medir el desempeño del Departamento de Justicia de Puerto Rico que sirva para la evaluación continua, la redición de cuentas y el desarrollo de medidas correctivas. La literatura identifica ciertas características que deben imperar al adoptar indicadores en esta área. (Dandurand & MacPhail).

TABLA 1 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN SISTEMA DE INDICADORES PARA EL ÁREA DE JUSTICIA

- ✓ Debe ser multidimensional (susceptible de capturar complejidad)
- ✓ Basado en valores esenciales del sistema
- ✓ Debe tener un número limitado de medidas de desempeño, específicas
- ✓ Debe utilizar medidas que sean relativamente no controversiales y que representen en términos claros lo que el sistema pretende ofrecer
- ✓ De forma sensible debe ofrecer retroalimentación a supervisores y forjadores de política pública
- ✓ Debe hacer sentido al público
- ✓ Debe asegurar que los indicadores son medidas de forma regular y consistente a través del tiempo, de modo que pueda identificar cambios
- ✓ **Debe asegurar que los indicadores son desarrollados de manera inclusiva y consultada, pero que su medición o verificación sea independiente**

Pasamos ahora a definir los indicadores por nivel de prioridad siguiendo las pautas del documento de metodología.

¹ Es importante que en las reuniones con el personal de la agencia se aclare si existe algún documento que esboce la visión estratégica de la agencia tal como lo exige la ley.

Nivel de prioridad 1 - Incluye aquellos indicadores directamente relacionados a la misión del Departamento de Justicia y acordes a las pautas y recomendaciones internacionales. Los indicadores correspondientes al nivel de prioridad 1 se incluyen en la **Tabla 2**.

TABLA 2 INDICADORES NIVEL DE PRIORIDAD 1

Nombre del Indicador	Descripción
Éxito en procesamiento criminal (etapa pre-acusación): Por ciento de casos donde hay causa	[# de casos donde hay causa / # de casos presentados bajo R. 6]*100
Éxito en procesamiento criminal (etapa post-acusación): Tasa de condenas post-acusación	[# de condenas / # de personas que fueron a juicio]*100
Éxito en procesamiento criminal (proceso completo): Tasa de condenas proceso completo	[# de condenas / # de casos presentados]*100
Éxito en procesamiento de menores	[# de menores incurso en faltas o que entran a desvío / # de casos presentados]*100
Uso del mecanismo de desvío	[# de menores recomendados para desvío / # de menores evaluados para desvío]*100
Éxito en el cumplimiento del desvío	[# de menores que cumplieron con desvío / # de menores recomendados para desvío]*100
Éxito en litigio civil	[# de sentencias favorables / # de casos resueltos]*100
Limitación de eventual responsabilidad del Estado como parte demandada	[# de casos transados / # de casos finalizados]*100

Nivel de prioridad 2 - incluye indicadores relacionados a economía (costos). Este nivel comprende los indicadores relacionados a las áreas fiscal y administrativa, así como indicadores de calidad de servicio y los relacionados a proyectos especiales. Los indicadores correspondientes al nivel de prioridad 1 se incluyen en la **Tabla 3**.

TABLA 3 INDICADORES NIVEL DE PRIORIDAD 2

Programa	Nombre del Indicador
Indicadores relacionados al presupuesto y el área administrativa	
Razón entre el gasto y el presupuesto asignado (Por programa presupuestario)	(Gasto periodo anterior/presupuesto asignado para el periodo anterior)
Por ciento de Presupuesto que proviene de fondos federales (Por programa presupuestario)	(Fondos Federales recibidos año anterior)/(presupuesto gastado año anterior)
Por ciento de Presupuesto que proviene de fondos propios (por programa presupuestario)	(Fondos Propios generados el año anterior)/(presupuesto gastado año anterior)
Investigación y Procesamiento Criminal Presupuesto por caso criminal investigado y/o presentado:	presupuesto del programa/# de casos criminales investigados o presentados
Asesoramiento Legal y Representación en Litigios Presupuesto por caso civil asignado dentro del DJ:	presupuesto del programa/# de casos civiles asignados
Asesoramiento Legal y Representación en Litigios Presupuesto por caso civil asignado a bufete externo:	presupuesto de contratación externa /# de casos civiles referidos
Indicadores relacionados a distribución de trabajo y productividad	
Investigación y Procesamiento Criminal Razón de casos bajo investigación por fiscal:	# de casos asignados/# fiscales
Investigación y Procesamiento Criminal Por ciento de casos investigados que son presentados:	[# de casos presentados / # de investigaciones]*100
Investigación y Procesamiento de Asuntos de Menores y Familia Por ciento de investigaciones que resultan en faltas sometidas:	[# de faltas sometidas / # de investigaciones]*100
Asesoramiento Legal y Representación en Litigios Razón de casos civiles por abogado:	# de casos civiles/# de abogados
Todos los programas Horas promedio de capacitación por profesional:	# de horas totales de capacitación/# de profesionales
Todos los programas Horas promedio de capacitación ofrecidas a abogados con funciones de supervisión:	# de horas totales de capacitación a supervisores/# de supervisores

Recomendaciones para la Agencia:

1. La agencia ha desarrollado para el área de investigación criminal un Registro Criminal Integrado (RIC). Su fin es uno de manejo de datos de forma más integrada y eficiente, incluyendo importantes componentes que pueden facilitar la labor de supervisión del personal. Es importante coordinar con el Departamento de Justicia la posibilidad de integrar más indicadores producto de la información que ya es susceptible de recopilación en el RIC. Es necesario entender que esto conlleva un proceso de discusión donde OGP se cerciore de la utilidad del indicador propuesto. Hacemos el señalamiento pues la base de datos puede resultar de abultada información y su transferencia automática a este proyecto de medición puede desvirtuar la naturaleza selectiva y controlada del ejercicio.
2. Los indicadores identificados responden de forma mayoritaria a las funciones de litigio de la agencia. Aunque estas son las de mayor impacto en el presupuesto, así como las de más visibilidad pública, la realidad es que hay otras de igual relevancia como lo es el Registro de la Propiedad y las labores de asesoramiento. Estas últimas incluyen la preparación de opiniones legales por parte del Departamento de Justicia a otras agencias de gobierno, así como el análisis y comentarios a proyectos de ley bajo consideración en la Asamblea Legislativa. Ambas áreas son susceptibles del desarrollo de indicadores a corto plazo.
3. Durante las discusiones para preparar este documento surgió la posibilidad de un indicador en un renglón que el Departamento de Justicia parece no estar atendiendo. Por disposición de ley, toda persona que interese demandar al Estado tiene que presentar una notificación por escrito al Secretario de Justicia, indicando su deseo de presentar la acción civil correspondiente, dentro de los 90 días del evento que motiva la reclamación. Esto tiene el objetivo de poner al gobierno en posición de iniciar una investigación que le permita mitigar daños, reconocer responsabilidad y evitar mayores gastos, o bien para identificar prueba documental y testifical que le permitirá defenderse. La realidad parece ser que excepto algunos referidos a algunas agencias, no se suele hacer nada cuando se recibe este documento. Como un asunto básico de mitigación de riesgo, el gobierno debe establecer algún mecanismo formal de referido por parte del Departamento a la agencia correspondiente. Luego, le tocará a dicha agencia realizar la investigación. Aunque esto último es responsabilidad de la agencia concernida, la única manera en que se puede activar el proceso es a través de una gestión afirmativa del Departamento de Justicia. Esto debe ser entonces objeto de medición a través de un indicador. El mismo buscaría medir la eficiencia del gobierno en reducir riesgos una vez es notificado de una posible demanda. Si no se adopta un mecanismo como el descrito, el resultado es desaprovechar una información que se genera por exigencia de ley y es ineludible concluir que esto representa un costo al erario pues hay gastos de litigio y pago de sentencia que pueden evitarse o limitarse.
4. Por último, es necesario mantener un monitoreo de cómo el uso de indicadores afecta el comportamiento de determinados funcionarios. Si bien este proyecto con OGP descansa en

las virtudes de adoptar mecanismos de medición, es necesario reconocer que en ocasiones su uso indiscriminado y no ponderado puede crear incentivos perversos. Nos referimos a la posibilidad de que el uso de mecanismos de medición pueda motivar a algunos funcionarios a incurrir en conductas que los hagan lucir productivos, aunque no respondan al mejor interés público. Ese sería el caso de un fiscal que tenga 10 casos bajo investigación, donde concluye que en 3 no hay delito, en 3 si hay delito con prueba abundante y sólida y en 4, hay delito, pero hay riesgo de que los cargos no prosperen por diversas razones. Si la labor del fiscal se mide únicamente por el resultado final de los casos presentados, algunos funcionarios pueden sentirse motivados a presentar cargos solo en los 3 casos con prueba sólida y optarían por no presentar en los últimos. Esto último es un problema si la decisión no está motivada por la ausencia de delito, sino por un deseo de no afectar su “promedio de éxito” ante la posibilidad de que alguno de los 4 no prospere. Esta posibilidad requiere examen continuo y supone la posibilidad de calibrar algunos componentes de los indicadores.

Referencias

- Annual Performance Plan 2015/16, The Department of Justice and Constitutional Development, The Republic of South Africa.
- Cross-cutting Issues: Criminal Justice Information. Criminal Justice Assessment Toolkit (2006), United Nations Office on Drug and Crime.
- Dandurand, Yvon & MacPhail, Alison (2015), Using Indicators to Help Improve the Justice System, Reinventing Justice 2015, Seventh National Criminal Justice Symposium, International Centre for Criminal Law Reform and Criminal Justice Policy.
- Department of Justice FY 2013 Annual Performance Report and FY 2015 Annual Performance Plan (APR/APP).
- Departmental Performance Report 2012-13, Department of Justice, Canada.
- The United Nations Rule of Law Indicators: Implementation Guide and Project Tools (2011).
- Vera Institute of Justice (2003), Measuring Progress toward Safety and Justice: A Global Guide to Design of Performance Indicators across the Justice Sector.