

El *New Public Management* y las políticas penales

The *New Public Management* and the criminal politics

JOSÉ ÁNGEL BRANDARIZ GARCÍA¹

Resumen

El artículo analiza la progresiva introducción de la racionalidad gerencial del *New Public Management* (Nueva gestión pública) en el marco de la Política criminal. Más en concreto, el texto estudia las diferentes técnicas gerenciales y sus efectos en materia de penalidad. Como conclusión, el trabajo aborda de forma sintética los problemas que presenta esta racionalidad administrativa y sus potencialidades para producir un sistema penal menos expansivo que el que hemos conocido en múltiples países durante las últimas décadas.

Palabras clave

Política criminal, gerencialismo, Nueva gestión pública, *New Public Management*, eficiencia.

1 José Ángel Brandariz García, Universidad de A Coruña, España, jabrandariz@yahoo.de. El artículo se enmarca en el desarrollo de los proyectos de investigación DER2014-52674-R (Ministerio de Economía y Competitividad, España) y GRC2015/021 (*Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria, Xunta de Galicia*, España), otorgados al grupo de investigación ECRIM de la Universidad de A Coruña (www.ecrim.es).

Abstract

This paper examines the increasing incorporation of *New Public Management* within penal policies. More precisely, it analyses the different techniques pertaining to this new managerial rationale and their implications on penalty. In conclusion, the paper synthetically reflects on both the pitfalls of this rationale and its ability to shape a criminal justice system more moderate than that witnessed in a wide variety of jurisdictions in recent decades.

Key words

Penal policies, managerialism, *New Public Management*, efficiency.

Sumario

1. Introducción: La racionalidad de la eficiencia en el ámbito de las políticas públicas. 2. Reorganización gerencial del sistema penal: Criterios y prácticas. 2.1. Gobierno de la seguridad pública en clave de sistema. 2.2. Desarrollo de un modelo de planificación estratégica y estandarización del funcionamiento. 2.3. Auditoría, evaluación de indicadores y establecimiento de objetivos de funcionamiento. 2.4. Rendición de cuentas y legitimación pública del sistema penal. 3. La implantación del gerencialismo en las políticas penales: Tendencias específicas. 4. (A modo de) Conclusión: La permanente presencia de la Política (criminal). 5. Bibliografía citada.

1. Introducción: La racionalidad de la eficiencia en el ámbito de las políticas públicas

El presente trabajo pretende analizar el impacto en las políticas penales de una racionalidad de gobierno relativamente novedosa –su historia alcanza ya el cuarto de siglo en los países anglosajones, pero es de más reciente implantación en otras latitudes-, que afecta al conjunto de las políticas públicas². Se trata de la progresiva afirmación de una innovadora racionalidad de gobierno de las políticas públicas, que puede denominarse como gerencial³, y que remite fundamentalmente a la tesis del

2 Vid. GARLAND, DAVID, "'Governmentality' and the problem of crime: Foucault, criminology, sociology", en *Theoretical Criminology*, vol. 1, nº 2, London, Sage, 1997, p. 189, quien destaca que un elemento relevante del presente es el hecho de que la preocupación por el gobierno del delito se ha visto acompañada por la preocupación por el gobierno del sistema de justicia penal. Vid. asimismo CAMPESI, GIUSEPPE, "Neoliberal and Neoconservative Discourses on Crime and Punishment", en *Sortuz*, vol. 3, nº 1, Oñati, IISJ Oñati, p. 48.

3 Sobre esta denominación en el ámbito de la literatura penal en lengua española, vid. SILVA SÁNCHEZ, JESÚS-MARÍA, *La expansión del Derecho Penal*, 3ª ed., Madrid/Montevidео, Edisofer/BdeF, 2011, p. 74.

New Public Management –NPM- o nueva gestión pública⁴. Esta racionalidad en materia de políticas públicas es una de las características fundamentales de lo que puede denominarse, siguiendo una terminología cada más extendida de progenie foucaultiana, como una gubernamentalidad liberal avanzada⁵. Por lo demás, aunque el actuarialismo no sea una materia objeto de este trabajo, cabe señalar que el gerencialismo punitivo presenta una acusada proximidad con la aplicación de políticas de riesgo al campo penal⁶.

En una primera aproximación, el NPM o gerencialismo puede describirse, siguiendo a Raine y Willson⁷, a partir de una serie de componentes básicos de esta orientación de gobierno: a) prácticas de gestión profesional; b) estándares y medidas de rendimiento explícitas; c) mayor énfasis en el control de los resultados; d) tendencia a la desagregación de unidades; e) tendencia a una mayor competencia; f) énfasis en los estilos de gestión propios del sector privado; y g) énfasis en la disciplina y moderación en el uso de recursos. Como complemento de esta aproximación, Dieter⁸ enuncia las siguientes características de la racionalidad

4 Para una aproximación general al NPM vid., por todos, OSBORNE, DAVID y GAEBLER, TED, *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Barcelona, Paidós, 1995; CLARKE, JOHN H. y NEWMAN, JANET E., *The Managerial State: Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare*, London, Sage, 1997; POLLITT, CHRISTOPHER, *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*, London, Basil Blackwell, 1990. Vid. asimismo BONELLI, LAURENT, *La France a peur*, Paris, La Découverte, 2010, pp. 367 a 368.

Al margen de la importancia de este tipo de textos, no puede desconocerse la extraordinaria trascendencia que para el impulso del NPM tuvo la creación en 1993 en EE.UU. por parte de la Administración Clinton de la *National Performance Review*, un grupo de trabajo encargado de reformar el funcionamiento del gobierno federal de EE.UU., renombrado en 1998 como *National Partnership for Reinventing Government*.

5 Sobre la emergencia de una gubernamentalidad liberal avanzada vid., por todos, DEAN, MITCHELL, *Governing Societies*, Maidenhead, Open University Press, 2007; *Governmentality*, 2ª ed., London, Sage, 2010; ROSE, NIKOLAS, *Powers of Freedom*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999.

6 Destacan la conexión entre el gerencialismo y el actuarialismo en materia punitiva, entre otros, DIETER, MAURÍCIO STEGEMANN, *Política Criminal Actuarial*, Rio de Janeiro, Revan, 2013, pp. 19 a 20, 25; GARLAND, DAVID, "'Governmentality' and the problem of crime: Foucault, criminology, sociology", cit., p. 185; PERSSON, ANDERS y SVENSSON, KERSTIN, "Shades of professionalism: Risk assessment in pre-sentence reports in Sweden", en *European Journal of Criminology*, vol. 9, nº 2, London, Sage, 2012, p. 177; VILA VIÑAS, DAVID, "Regímenes de valoración de riesgos en las políticas de seguridad y control contemporáneas", en *Revista electrónica de Ciencia penal y Criminología*, nº 15-10, Granada, Universidad de Granada, 2013, p. 12; *La gobernabilidad más allá de Foucault*, Zaragoza, Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2014, pp. 303 a 304. En un sentido semejante, vid. AVIRAM, HADAR, *Cheap on Crime: Recession-Era Politics and the Transformation of American Punishment*, Oakland, University of California Press, 2015, p. 121.

7 Cfr. W. RAINE, JOHN y J. WILLSON, MICHAEL, "Beyond Managerialism in Criminal Justice", en *The Howard Journal of Criminal Justice*, vol. 36, nº 1, Hoboken, Wiley, 1997, p. 81.

8 Cfr. DIETER, MAURÍCIO STEGEMANN, *Política Criminal Actuarial*, cit., p. 19.

político-criminal eficientista: a) establecimiento previo de objetivos y metas; b) control de la producción (de delincuentes); c) reducción de costes; d) optimización de procesos; e) especialización de sectores; y f) coordinación integrada de esfuerzos.

Como puede intuirse tras una lectura de estos componentes, probablemente la principal razón de la progresiva consolidación de esta racionalidad neoliberal⁹ de reorganización administrativa es la preocupación economicista por los costes de las políticas públicas y por la contención del gasto. De este modo, la constancia de los límites de los recursos públicos, promovida por la *doxa* neoliberal, conduce a una profunda mutación en la forma de pensar, organizar y poner en funcionamiento la Administración, en la que cobran preeminencia los principios de economización de recursos¹⁰ y de maximización de la relación coste-beneficio¹¹.

9 Sobre la conexión entre NPM y neoliberalismo vid., por todos, DEERING, JOHN, *Probation Practice and the New Penology: Practitioner Reflections*, Farnham, Ashgate, 2011, pp. 20, 23; FERNÁNDEZ DE ROTA, ANTÓN, *Deus ex machina*, Barcelona, Melusina, 2014, pp. 154 a 155; GONZÁLEZ, CLAUDIO, "El *New Public Management* en las reformas al sistema de justicia criminal en Latinoamérica: El caso de Chile", en *Actas Coloquios EchFrancia*, nº 7, París, EchFrancia, 2015, p. 94; SAN MARTÍN SEGURA, DAVID, "El dolor y la deuda: Mentalidades de gobierno en la crisis financiera del Estado", en Raúl Susín Betrán y María José Bernuz Beneitez (eds.), *Seguridad(es) y derechos inciertos*, Zaragoza, Pressas de la Universidad de Zaragoza, 2014, p. 304; CÉCILE, VIGOUR, "Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques", en *Droit et société*, nº 63-64, Paris, Editions Juridiques Associées, 2006, pp. 435 y ss.

No obstante, la estrecha relación entre neoliberalismo y gerencialismo es una cuestión discutida en la literatura especializada. De hecho, un sector considera que no es posible establecer dicha vinculación, a partir de consideraciones excesivamente contextuales, centradas en los partidos políticos que impulsaron la racionalidad gerencial en determinados países (vid., en este sentido, McLAUGHLIN, EUGENE Y MURJI, KARIM, "Lost connections and new directions: Neo-liberalism, new public managerialism and the 'modernization' of the British police", en Stenson, Kevin y Sullivan, Robert R. (eds), *Crime, Risk and Justice: The politics of crime control in liberal democracies*, Cullompton, Willan, 2001 pp. 104 y ss., que lo identifican con una "cultura post-neoliberal").

10 Como parece evidente, esta circunstancia corrobora que el modelo gerencial-actuarial no es una tendencia político-criminal completamente hegemónica, ya que algunos fenómenos capitales de la evolución reciente de los sistemas penales no pueden explicarse desde la lógica de economización de costes, como el sostenido crecimiento de las poblaciones penitenciarias (vid. GARLAND, DAVID, *La cultura del control*, Barcelona, Gedisa, 2005, p. 59; ALESSANDRO DE GIORGI, *Zero Tolleranza*, Roma, DeriveApprodi, 2000, pp. 82 a 83; SIMON, JONATHAN Y FEELEY, MALCOM M., "The Form and Limits of the New Penology", en Thomas G. Blomberg y Stanley Cohen (eds.), *Punishment and Social Control*, 2ª ed., New York, Aldine de Gruyter, 2003, p. 77). En este sentido, BELL, EMMA, *Criminal Justice and Neoliberalism*, Basingstoke, Palgrave MacMillan, 2011, p. 179, destaca que a pesar de la preocupación por los costes del sistema penal, el gerencialismo ha impulsado el incremento de la punitividad, por lo que podría hablarse de "gerencialismo punitivo".

11 Vid., por todos, DEERING, JOHN, *Probation Practice and the New Penology: Practitioner Reflections*, cit., pp. 19 y ss.; FAULKNER, DAVID, "Policy and Practice in Modern Britain: Influences, Outcomes and Civil Society", en Penny Green y Andrew Rutherford (eds), *Criminal Policy in Transition*, Portland, Hart, 2000, pp. 81, 83; GARLAND, DAVID, *La cultura del control*, cit., pp. 197 y ss., 306 a 307; "Pena, controllo

Esa lógica administrativa, inmanente y sustentada en criterios de legitimidad interna, viene a complementar –si no a sustituir– a una racionalidad previa: la instrumental de orientación a fines, que en la etapa *welfarista*¹² guiaba y legitimaba las políticas públicas fundamentalmente desde la perspectiva de su utilidad para solucionar problemas sociales¹³. Esta transformación también ha tenido su reflejo en la reforma de la estructura administrativa, en el sentido de superar el viejo esquema weberiano de burocracia fuertemente centralizada¹⁴. En consonancia con ello, el

sociale e modernità”, en Adolfo Ceretti (ed), *Pena, controllo sociale e modernità nel pensiero di DAVID GARLAND*, Milano, Giuffrè, 2005, p. 20; MILLER, PETER y ROSE, NIKOLAS, *Governing the Present*, Cambridge, Polity, 2008, pp. 109 a 110; VIGOUR, CÉCILE, “Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques”, cit., pp. 427, 435 a 436. En el caso español, vid. sobre el particular el *Plan de Transparencia Judicial* (Ministerio de Justicia, *Plan de Transparencia Judicial*, en *Boletín de Información del Ministerio de Justicia*, suplemento nº 2001, Madrid, Ministerio de Justicia, 2005, p. 11), aprobado por Acuerdo del Consejo de Ministros de 21/X/2005 (Resolución de 28/X/2005 de la Secretaría de Estado de Justicia).

GARLAND, DAVID, “‘Governmentality’ and the problem of crime: Foucault, criminology, sociology”, cit., p. 185, por su parte, entiende que esta racionalidad economicista no solo se plasma en la preocupación por el gasto público y por el cálculo de costes, sino también en el sustento en un lenguaje analítico de riesgos, elecciones o probabilidades, en la creciente importancia de determinados objetivos (como el propio control de costes, la reducción de daños, la eficiencia o la eficacia), o en el recurso cada vez mayor a tecnologías como la auditoría, el control fiscal o la competitividad de mercado.

- 12 O'MALLEY, PAT, “Las sociedades del riesgo y el gobierno del delito”, en Pat O'Malley, *Riesgo, neoliberalismo y justicia penal*, Buenos Aires, Ad-Hoc, 2006, p. 180, enfatiza que las técnicas actuariales sólo se pudieron poner en marcha cuando se desmanteló el estado del bienestar, pues con anterioridad habrían sido objeto de resistencias por parte de los operadores jurídicos.
- 13 Vid., por todos, BROWN, DAVID, “The global financial crisis: Neo-liberalism, social democracy, and Criminology”, en Bosworth, Mary y Hoyle, Carolyn (eds), *What is Criminology?*, Oxford, Oxford University Press, 2011, pp. 84, 87; GARLAND, DAVID, *La cultura del control*, cit., pp. 278, 306 a 307; REINER, ROBERT, “Beyond Risk: A Lament for Social Democratic Criminology”, en Tim Newburn y Rock, Paul (eds), *The Politics of Crime Control*, Oxford, Oxford University Press, 2006, pp. 31 a 32; RIVERA BEIRAS, IÑAKI, y LAZO GEMMA, NICOLÁS, “La crisis del *welfare* y sus repercusiones en la cultura política europea”, en Iñaki Rivera Beiras (ed), *Política Criminal y Sistema Penal: Viejas y nuevas racionalidades punitivas*, Barcelona, Anthropos, 2005, pp. 231 y ss.; “Opportunity Makes the Thief-Taker: The Influence of Economic Analysis on Crime Control”, en Tim Newburn y Paul Rock (eds), *The Politics of Crime Control*, cit., pp. 157 a 158. Vid. asimismo HUDSON, BARBARA, *Justice in the Risk Society*, London, Sage, 2003, p. 54.
- Como es sabido, la traducción de ello en materia punitiva era la Criminología que buscaba en factores colectivos las causas de la criminalidad, que se ha visto superada por la emergencia de la Criminología administrativa (vid., en esta línea, GARLAND, DAVID, “‘Governmentality’ and the problem of crime: Foucault, criminology, sociology”, cit., pp. 185 a 186).
- 14 Vid. DEERING, JOHN, *Probation Practice and the New Penology: Practitioner Reflections*, cit., p. 19; LIEBLING, ALISON y CREWE, BEN, “Prisons beyond the New Penology: The Shifting Moral Foundations of Prison Management”, en Simon, Jonathan y Richard Sparks (eds.), *The SAGE Handbook of Punishment and Society*, London, Sage, 2013, p. 286; RAINE, JOHN W. y WILSON, MICHAEL J., “Beyond Managerialism in Criminal Justice”, cit., p. 87 -quienes añaden que el NPM surge de la insatisfacción colectiva con el modelo burocrático-.

NPM propugna la preeminencia de los objetivos de eficiencia, que atienden a la forma de desarrollar las funciones de la Administración, en detrimento de los de eficacia, que se ocupan de los fines de esas funciones¹⁵. Una consecuencia inmediata de ello es que la labor administrativa deja de otorgar una relevancia central a la consecución de fines externos, en favor de la productividad, los estándares de funcionamiento o el rendimiento¹⁶. Esta cuestión es especialmente sensible en un ámbito de políticas públicas como el estudiado, porque como efecto de la transformación gerencial no solo pierden protagonismo los objetivos *externos* de prevención y reducción de la criminalidad¹⁷, sino sobre todo valores inmateriales y difícilmente mensurables que son fundamentales para la calidad de la resolución del conflicto penal, como las garantías punitivas o los derechos humanos¹⁸. Aunque sea de manera meramente enunciativa, no cabe dejar de apuntar la trascendencia de esta transformación, que orienta la justicia penal hacia un esquema axiológico muy diferente del que se ha venido consolidando como marco legitimador a lo largo de la Modernidad. Por lo demás, y al margen de la preocupación que puede generar esta mutación

15 Vid. DOMÍNGUEZ FIGUEIRIDO, JOSÉ LUIS, y RODRÍGUEZ BASANTA, ANABEL, "Lógica actuarial, seguridad y sistema de justicia criminal", en Cândido Da Agra et al. (eds.), *La seguridad en la sociedad del riesgo: Un debate abierto*, Barcelona, Atelier, 2003, p. 334; FAULKNER, DAVID, "Policy and Practice in Modern Britain: Influences, Outcomes and Civil Society", cit., p. 82; RAINE, JOHN W. y WILSON, MICHAEL J., "Beyond Managerialism in Criminal Justice", cit., p. 83; VIGOUR, CÉCILE, "Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques", cit., pp. 428, 451; ZEDNER, LUCÍA, "The pursuit of security", en Tim Hope y Richard Sparks (eds.), *Crime, Risk and Insecurity*, London, Routledge, 2000, p. 209.

En relación con lo señalado en el texto, GONZÁLEZ SÁNCHEZ, IGNACIO, "La reconfiguración del Estado y del castigo", en Sánchez González, Ignacio (ed.), *Teoría social, marginalidad urbana y Estado penal: Aproximación al trabajo de Loïc Wacquant*, Madrid, Dykinson, 2012, p. 261, destaca de forma oportuna que el Estado no puede ser valorado con una lógica que le es extraña, como la racionalidad económica, ya que el Estado no es una empresa que ofrece servicios, sino una institución política, y las cuestiones políticas no tienen por qué valorarse por su rentabilidad o eficiencia.

16 Vid. DOMÍNGUEZ FIGUEIRIDO, JOSÉ LUIS, y RODRÍGUEZ BASANTA, ANABEL, "Lógica actuarial, seguridad y sistema de justicia criminal", cit., p. 334; FAULKNER, DAVID, "Policy and Practice in Modern Britain: Influences, Outcomes and Civil Society", cit., p. 82; LIEBLING, ALISON Y CREWE, BEN, "Prisons beyond the New Penology: The Shifting Moral Foundations of Prison Management", cit., p. 286.

17 Vid., en este sentido, BOTTOMS, ANTHONY, "The Philosophy and Politics of Punishment and Sentencing", en Chris Clarkson y Rod Morgan (eds.), *The Politics of Sentencing Reform*, Oxford, Clarendon Press, 1995, p. 26; RAINE, JOHN W. y WILSON, MICHAEL J., "Beyond Managerialism in Criminal Justice", cit., p. 83; ZEDNER, LUCÍA, "The pursuit of security", cit., p. 209.

18 Vid. BELL, EMMA, *Criminal Justice and Neoliberalism*, cit., p. 179; PAINTER, CHRIS, "Managing Criminal Justice: Public Service Reform Writ Small?", en *Public Money and Management*, vol. 25, nº 5, London, Taylor & Francis, 2005, pp. 310-311; RAINE, JOHN W. y WILSON, MICHAEL J., "Beyond Managerialism in Criminal Justice", cit., pp. 83, 86; ZEDNER, LUCÍA, "The pursuit of security", cit., p. 209.

político-administrativa, ello supone que una crítica del gerencialismo punitivo desde esos valores externos de eficacia o calidad de la justicia resulte insuficiente, y haya de complementarse con consideraciones que cuestionan las políticas penales gerenciales también en el plano de la eficiencia¹⁹.

2. Reorganización gerencial del sistema penal: Criterios y prácticas

La racionalidad gerencial conduce a la implantación en el ámbito de las políticas públicas –entre ellas, las punitivas- de todo un conjunto de reglas y prácticas que, dicho de la forma más sintética, pretenden economizar los medios disponibles, orientarlos eficientemente hacia objetivos definidos y producir parámetros de evaluación periódica de los resultados²⁰.

A los efectos de realizar una aproximación más detenida al gerencialismo, procede enunciar algunas de esas técnicas y prácticas, progresivamente implantadas en el conjunto de las políticas públicas y –con mayor retraso- en el campo específico de lo punitivo²¹.

2.1 Gobierno de la seguridad pública en clave de sistema

En primer lugar, las técnicas gerenciales pretenden mejorar la organización del sector público. De este modo, se busca optimizar la coordinación entre las

19 Vid., en un sentido próximo, AMOORE, LOUISE, *The Politics of Possibility*, Durham, Duke University Press, 2013, p. 52; BOTTOMS, ANTHONY, “The Philosophy and Politics of Punishment and Sentencing”, cit., p. 33; DEL ROSAL BLASCO, BERNARDO, “La estrategia actuarial de control del riesgo en la política criminal y en el Derecho”, en Juan Carlos Carbonell Mateu et al. (eds.), *Constitución, derechos fundamentales y sistema penal: Semblanzas y estudios con motivo del setenta aniversario del profesor Tomás Salvador Vives Antón*, Tomo I, Valencia, Tirant lo Blanch, 2009, p. 476, n. 2.

20 Vid., por todos, GARLAND, DAVID, *La cultura del control*, cit., pp. 197, 200; LIEBLING, ALISON Y BEN CREWE, “Prisons beyond the New Penology: The Shifting Moral Foundations of Prison Management”, cit., p. 286; MUCCHIELLI, LAURENT, “Faire du chiffre: le 'nouveau management de la sécurité’”, en Laurent Mucchielli (ed.), *La frénésie sécuritaire*, Paris, La Découverte, 2008, pp. 99 y ss.; O'MALLEY, PAT, “La política de la prevención del delito”, en Pat O'Malley, *Riesgo, neoliberalismo y justicia penal*, cit., pp. 108 ss.; “Policía, política y posmodernidad”, en Pat O'Malley, *Riesgo, neoliberalismo y justicia penal*, cit., p. 132; ROSE, NIKOLAS, *Powers of Freedom*, cit., pp. 150 ss.

21 Para una aproximación general a la materia, vid. DEERING, JOHN, *Probation Practice and the New Penology: Practitioner Reflections*, cit., p. 19; McLAUGHLIN, EUGENE, y MURJI, KARIM, “Lost connections and new directions: Neo-liberalism, new public managerialism and the ‘modernization’ of the British police”, cit., p. 109; ROBYN, THOMAS, y ANNETTE, DAVIES, “Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services”, en *Organization Studies*, vol. 26, nº 5, 2005, London, Sage, p. 684.

diferentes instancias de persecución punitiva y gestión del orden público, que son entendidas como partes integrantes de un sistema²² y no como un conjunto de agencias diferenciadas y deficientemente ensambladas. Esta orientación supone algo frecuentemente tan complicado en la práctica como superar las tensiones y rivalidades entre las agencias del sistema²³; frente a ello, se pretende desarrollar las potencialidades cooperativas de las distintas instancias, en aras de que colaboren tanto en términos de flujos de información como de tratamiento de casos y desarrollo de tareas²⁴. Esta transformación organizativa requiere una coordinación centralizada, no pensada tanto en términos de pura jerarquía como de planificación

-
- 22 Vid., por todos, BOTTOMS, ANTHONY, "The Philosophy and Politics of Punishment and Sentencing", cit., pp. 24-25, 29-30; DEL ROSAL BLASCO, BERNARDO, "La estrategia actuarial de control del riesgo en la política criminal y en el Derecho", cit., pp. 480 y ss.; PAINTER, CHRIS, "Managing Criminal Justice: Public Service Reform Writ Small?", cit., pp. 308 a 309; ROBINSON, GWEN, MCNEILL, FERGUS y MARUNA, SHADD, "Punishment *in* Society: The Improbable Persistence of Probation and Other Community Sanctions and Measures", en Jonathan Simon y Richard Sparks (eds.), *The SAGE Handbook of Punishment and Society*, London, Sage, 2013, p. 325; MYTHEN, GABE, WALKLATE, SANDRA y KEMSHALL, HAZELL, "Decentralizing risk: The role of the voluntary and community sector in the management of offenders", en *Criminology and Criminal Justice*, vol. 13, nº 4, London, Sage, 2013, p. 366. Sobre la aplicación de la perspectiva sistemática en el actuarialismo, vid. asimismo FEELEY, MALCOM M. y SIMON, JONATHAN, "The New Penology: Notes on the emerging strategy of corrections and its implications", en *Criminology*, vol. 30, nº 4, Chichester, Wiley, 1992, p. 454; SIMON, JONATHAN, y FEELEY, MALCOM M. "The Form and Limits of the New Penology", cit., pp. 78, 93.
- 23 Vid., sobre ello, PAINTER, CHRIS, "Managing Criminal Justice: Public Service Reform Writ Small?", cit., p. 309.
- 24 Vid., en este sentido, BOTTOMS, ANTHONY, "The Philosophy and Politics of Punishment and Sentencing", cit., p. 25; RAINE, JOHN W., y WILSON, MICHAEL J., "Beyond Managerialism in Criminal Justice", cit., p. 83; ROBINSON, GWEN *et al.*, "Understanding 'quality' in probation practice: Frontline perspectives in England & Wales", en *Criminology and Criminal Justice*, vol. 14, nº 2, London, Sage, 2014, p. 137; LEANNE WEBER, *Policing non-citizens*, London, Routledge, 2013, p. 9, por su parte, señala que esta lógica de cooperación es consonante con la sustitución de las burocracias por las redes como modos idóneos de gobernanza.
- McSHERRY, BERNADETTE, *Managing Fear: The Law and ethics of preventive detention and risk assessment*, Nueva York, Routledge, 2014, p. 131, pone como ejemplo de esta dinámica de cooperación los *Multi-Agency Public Protection Arrangements* (MAPPAs), puestos en marcha en Inglaterra/Gales en 2000 y en Escocia en 2005. Esta estructura da lugar a los *Multi-Agency Public Protection Panels*, que coordinan los diversos servicios disponibles con el objetivo común de reducir el riesgo de reincidencia. Estos esquemas parten de la coordinación de la policía y los servicios de *probation* para la gestión de los infractores en la comunidad, pero incluyen también, entre otros, a los servicios penitenciarios, sanitarios, de vivienda, sociales, educativos y de empleo. Sobre ello, vid. asimismo KEMSHALL, HAZELL *et al.*, *Strengthening Multi-Agency Protection Arrangements (MAPPAs)*, London, Home Office, 2005; MAGUIRE, MIKE *et al.*, *Risk Management of Sexual and Violent Offenders: The Work of Public Protection Panels*, London, Home Office, 2001.

estratégica²⁵, con capacidad para definir las misiones de cada componente del sistema y monitorear su desempeño²⁶.

En una línea semejante, el gerencialismo hace realidad la idea de que la prevención y gestión del delito y la garantía de la seguridad no son una competencia exclusiva del poder público, en lo que constituye la plasmación en el ámbito de la penalidad de un postulado básico de la gubernamentalidad liberal avanzada y, más en concreto, de la tendencia gerencial de externalización y privatización de servicios públicos²⁷. En consonancia, la mejora organizativa contempla la necesidad de desarrollar formas innovadoras de colaboración en la materia entre instancias públicas y entidades privadas²⁸. Esos esquemas de partenariado público-privado permiten la introducción de criterios de mercado en la ejecución de políticas públicas, con la apertura del ámbito punitivo a la industria de la seguridad, ante todo en las instancias propiamente administrativas (policial y de ejecución)²⁹. No obstante, esa visión híbrida de la prevención y la protección que asumen los

-
- 25 Vid. BOTTOMS, ANTHONY, "The Philosophy and Politics of Punishment and Sentencing", cit., p. 25; Tim Newburn, "Criminology and Government: Some reflections on recent developments in England", en Mary Bosworth y Carolyn Hoyle (eds.), *What is Criminology?*, cit., pp. 505-506. Como parece obvio, en el campo punitivo, en el que se integra un sector de la Administración tan singular como el de la justicia penal, esta pretensión de planificación estratégica del conjunto del sistema se enfrenta a límites evidentes.
- 26 Esta mutación permite que las responsabilidades de gobierno de las agencias administrativas del sistema puedan quedar en manos de profesionales de la gestión, con una formación y una cultura netamente diferentes de lo que es habitual en el ámbito de la justicia penal (vid. CLAUDIO GONZÁLEZ, "El *New Public Management* en las reformas al sistema de justicia criminal en Latinoamérica: El caso de Chile", cit., pp. 91-92; McLAUGHLIN, EUGENE y MURJI, KARIM, "Lost connections and new directions: Neo-liberalism, new public managerialism and the 'modernization' of the British police", cit., p. 109; PAINTER, CHRIS, "Managing Criminal Justice: Public Service Reform Writ Small?", cit., pp. 308 a 309).
- 27 Vid., por todos, FAULKNER, DAVID "Policy and Practice in Modern Britain: Influences, Outcomes and Civil Society", cit., p. 81.
- 28 Vid., entre otros, BONELLI, LAURENT, *La France a peur*, cit., p. 293; GORDON HUGHES, *Understanding crime prevention: Social control, risk and late modernity*, Buckingham, Open University Press, 1998, p. 80; PAINTER, CHRIS, "Managing Criminal Justice: Public Service Reform Writ Small?", cit., p. 308; W. RAINE, JOHN, y J. WILSON, MICHAEL, "Beyond Managerialism in Criminal Justice", cit., pp. 83, 85; WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, Barcelona, Gedisa, 2011, pp. 27 y ss.
CHELIOTIS, LEONIDAS, "Gobernar a través del espejo: Neoliberalismo, gerencialismo y psicopolítica del control de la desviación", en *Delito y Sociedad*, n° 32, Buenos Aires, Eudeba, 2013, p. 28, entre otros, señala que estas dinámicas de externalización de la ejecución de políticas facilitan la exoneración de responsabilidad del correspondiente ente público, que puede atribuir los defectos de funcionamiento a los sujetos privados o, incluso, a los ciudadanos-consumidores.
- 29 Vid., por todos, McLAUGHLIN, EUGENE y MURJI, KARIM, "Lost connections and new directions: Neo-liberalism, new public managerialism and the 'modernization' of the British police", cit., p. 109; PAINTER, CHRIS, "Managing Criminal Justice: Public Service Reform Writ Small?", cit., p. 308.

planteamientos gerenciales es más amplia que la mera penetración de entidades empresariales, ya que la cooperación con sujetos privados se extiende también a ámbitos comunitarios y a los propios individuos, en el marco de un esquema de gobernanza de la seguridad³⁰. Todo ello supone que las instancias administrativas tienen reservadas las competencias de coordinación de las políticas de seguridad, pero en ocasiones no desempeñan —al menos, no por completo— las tareas de ejecución de dichas políticas³¹.

2.2 Desarrollo de un modelo de planificación estratégica y estandarización del funcionamiento

El replanteamiento gerencial va más allá de articular la cooperación de las diversas instancias —públicas y privadas— que se ocupan de la seguridad ante el delito en el marco del funcionamiento como un sistema. En este sentido, el gerencialismo desarrolla la planificación estratégica, que se ocupa de analizar los medios disponibles y definir los objetivos que deben alcanzarse, dentro de un esquema de economización de recursos³². En el marco de este modelo, la reforma de la estructura administrativa incorpora la puesta en marcha de protocolos y reglas de estandarización del funcionamiento tanto de las agencias como de los operadores individuales, lo que —como es evidente— comporta una restricción de su autonomía³³. La implementación de esos estándares pretende introducir en el

30 Vid., sobre ello, DEERING, JOHN, *Probation Practice and the New Penology: Practitioner Reflections*, cit., p. 19; FAULKNER, DAVID, "Policy and Practice in Modern Britain: Influences, Outcomes and Civil Society", cit., p. 82; GARLAND, DAVID, *La cultura del control*, cit., pp. 204, 211 y ss.; HUGHES, GORDON, *Understanding crime prevention: Social control, risk and late modernity*, cit., p. 80; WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., pp. 27 y ss.

31 Vid., en este sentido, WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., pp. 152, 156.

32 Vid., entre otros, JONES, TREVOR, "Policing", en Chris Hale *et al.* (eds.), *Criminology*, 3ª ed., Oxford, Oxford University Press, 2013, pp. 485-486; LIEBLING, ALISON y BEN CREWE, "Prisons beyond the New Penology: The Shifting Moral Foundations of Prison Management", cit., p. 299; McLAUGHLIN, EUGENE y MURJI, KARIM, "Lost connections and new directions: Neo-liberalism, new public managerialism and the 'modernization' of the British police", cit., p. 109; WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., pp. 157 a 158; ZYSMAN QUIRÓS, DIEGO, *Castigo y determinación de la pena en los Estados Unidos*, Marcial Pons, Madrid, 2013, p. 65.

33 Vid., en este sentido, GARLAND, DAVID, "'Governmentality' and the problem of crime: Foucault, criminology, sociology", cit., pp. 189 a 190; RAINE, JOHN W., y WILSON, MICHAEL J., "Beyond Managerialism in Criminal Justice", cit., p. 82; SHEFER, GUY, "The impact of performance management culture on prison-based Therapeutic Communities", en *European Journal of Criminology*, vol. 9, nº 4, London, Sage, 2012, p. 419; ROBYN, THOMAS, y DAVIES, ANNETTE, "Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services", cit., p. 684.

entramado administrativo una cultural laboral y organizativa que sea consciente de los gastos que comportan las tareas y actividades, y se oriente a la mejora de la productividad y a la rendición de cuentas³⁴.

Al mismo tiempo, la transformación de la operatividad de las agencias administrativas del sistema punitivo supone su reorganización de acuerdo con un esquema de prestación de servicios (públicos)³⁵, que presenta homologías con el funcionamiento empresarial. Ese esquema comporta varias transformaciones no menores, como la apertura a espacios que funcionan de acuerdo con una lógica de mercado³⁶ o la ya mencionada preocupación por la productividad del correspondiente servicio público. A mayor abundamiento, esta mutación introducida por el NPM supone la conceptualización de la población como usuaria o –incluso– consumidora de tal servicio público³⁷, lo que a su vez introduce modificaciones bien conocidas en el ámbito privado, como la atención a la valoración de la ciudadanía sobre el funcionamiento del servicio³⁸. Como parece obvio, estas transformaciones que

34 Vid., sobre ello, McLAUGHLIN, EUGENE y MURJI, KARIM, “Lost connections and new directions: Neo-liberalism, new public managerialism and the ‘modernization’ of the British police”, cit., p. 109; ROBYN, THOMAS, y DAVIES, ANNETTE, “Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services”, cit., p. 684; VIGOUR, CÉCILE, “Justice: l’introduction d’une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques”, cit., p. 436.

35 Vid., por todos, DEERING, JOHN, *Probation Practice and the New Penology: Practitioner Reflections*, cit., p. 19; FAULKNER, DAVID, “Policy and Practice in Modern Britain: Influences, Outcomes and Civil Society”, cit., p. 82; McLAUGHLIN, EUGENE, y MURJI, KARIM, “Lost connections and new directions: Neo-liberalism, new public managerialism and the ‘modernization’ of the British police”, cit., p. 109; VIGOUR, CÉCILE, “Justice: l’introduction d’une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques”, cit., p. 426; WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., pp. 144, 155 a 156.

36 Vid. DEERING, JOHN, *Probation Practice and the New Penology: Practitioner Reflections*, cit., p. 19; McLAUGHLIN, EUGENE, y MURJI, KARIM, “Lost connections and new directions: Neo-liberalism, new public managerialism and the ‘modernization’ of the British police”, cit., p. 109; RAINE, JOHN W., y WILSON, MICHAEL J., “Beyond Managerialism in Criminal Justice”, cit., pp. 87 a 88; THOMAS, ROBYN y DAVIES, ANNETTE, “Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services”, cit., p. 684; WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., p. 153, quienes se refieren específicamente a la cuestión de la contratación con proveedores de servicios a la Administración.

37 SALLE, GRÉGORY, “La privatisation de la gestion pénitentiaire”, en Romuald Bodin (ed.), *Les métamorphoses du contrôle social*, Clamecy, La Dispute, 2012, p. 94, señala que incluso se llega a considerar a los reclusos como usuarios del sistema penitenciario. VIGOUR, CÉCILE, “Justice: l’introduction d’une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques”, cit., p. 443, por su parte, indica que comienza a considerarse el “buen funcionamiento de la justicia” como un derecho subjetivo de la población. En este ámbito un hito fundamental en el caso español es la *Carta de Derechos de los Ciudadanos ante la Justicia*, aprobada por el Congreso de los Diputados el 16 de abril de 2002.

38 Vid. RAINE, JOHN W., y WILSON, MICHAEL J., “Beyond Managerialism in Criminal Justice”, cit., pp. 85 y ss., quienes hacen referencia a algunas de esas mutaciones verificadas en el contexto británico: mejora de las instalaciones, mejora de la información, acortamiento de los tiempos de espera, reforzamiento de la formación de los funcionarios de atención al público, control por parte de los usuarios -mediante

orientan el sistema penal en la línea de provisión de servicios (de justicia) suponen una reconsideración en profundidad de las funciones soberanas y de gobierno que ha venido desarrollando el sistema desde antiguo, y generan riesgos bien conocidos, derivados de un excesivo protagonismo de las víctimas: la desatención de los derechos de los infractores y que la opinión de los usuarios-víctimas sea una guía tanto o más poderosa que el interés colectivo en la prevención del delito³⁹.

2.3 Auditoría, evaluación de indicadores y establecimiento de objetivos de funcionamiento

Las transformaciones gerenciales de las instancias de persecución penal requieren la implantación de técnicas de auditoría, esto es, tareas de monitoreo y evaluación, que con frecuencia dan lugar a procesos periódicos de acreditación del funcionamiento de servicios y programas penales⁴⁰. Para ello, una de las principales innovaciones del NPM es el diseño y establecimiento de objetivos e indicadores de evaluación (interna), que permitan comprobar de forma periódica la eficiencia –y, en su caso, la eficacia- tanto de los aparatos administrativos en su conjunto⁴¹

procedimientos de queja y estudios de valoración-, atención a las víctimas y a los testigos (incluida la toma en consideración de su opinión sobre la resolución del conflicto penal). Vid. asimismo, entre otros, BOTTOMS, ANTHONY, "The Philosophy and Politics of Punishment and Sentencing", cit., p. 31; DEERING, JOHN, *Probation Practice and the New Penology: Practitioner Reflections*, cit., p. 19; PAINTER, CHRIS, "Managing Criminal Justice: Public Service Reform Writ Small?", cit., pp. 308 a 309; RAINE, JOHN W., "Courts, Sentencing, and Justice in a Changing Political and Managerial Context", en *Public Money and Management*, vol. 25, nº 5, London, Taylor & Francis, 2005, p. 294; VIGOUR, CÉCILE, "Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques", cit., pp. 426, 438.

En el contexto español, cabe citar a estos efectos las encuestas a usuarios de la Administración de justicia realizadas por el Consejo General del Poder Judicial (CGPJ), así como, entre otros documentos, el *Boletín Información Estadística*, nº 38, Madrid, Consejo General del Poder Judicial, diciembre 2014 (www.poderjudicial.es).

- 39 Sobre ello vid., por todos, RAINE, JOHN W., y WILSON, MICHAEL J., "Beyond Managerialism in Criminal Justice", cit., pp. 85, 87; PAINTER, CHRIS, "Managing Criminal Justice: Public Service Reform Writ Small?", cit., p. 308.
- 40 Vid. SHEFER, GUY, "The impact of performance management culture on prison-based Therapeutic Communities", cit., pp. 414 ss. En la literatura no criminológica, vid. sobre ello POWER, MICHAEL, *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford, Oxford University Press, 1997. Sobre la llamativa ausencia de este tipo de prácticas en el sistema penal español vid., entre otros, RECASENS I BRUNET, AMADEU, *La seguridad y sus políticas*, Barcelona, Atelier, 2007, pp. 177 a 178.
- 41 Vid., entre muchos otros, GARLAND, DAVID, *La cultura del control*, cit., pp. 58, 130, 197 a 198; HOPE, TIM, "What do crime statistics tell us?", en Chris Hale et al. (eds.), *Criminology*, cit., pp. 47 a 48; MOUHANNA, CHRISTIAN, "Police: de la proximité au maintien de l'ordre généralisé?", en LAURENT MUCCHIELLI (ed.), *La frénésie sécuritaire*, cit., pp. 85 ss.; SHEFER, GUY, "The impact of performance management culture on prison-based Therapeutic Communities", cit., pp. 409 ss.; VIGOUR CÉCILE, "Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques", cit., pp. 428 a 429.

como de cada uno de sus operadores, en un ejercicio jerárquico de coordinación⁴². En un esquema gerencial avanzado, los resultados de evaluación de los indicadores deben condicionar el financiamiento de los correspondientes programas o agencias, e incluso la retribución de los profesionales, mediante incentivos de productividad⁴³.

Un buen ejemplo de esta política de auditoría y evaluación son los indicadores utilizados en el sistema penal británico, que ha desarrollado en profundidad la orientación gerencial. En efecto, en el ámbito policial y jurisdiccional del Reino Unido se emplea el indicador OBTJ (*Offences Brought to Justice*; infracciones llevadas ante la justicia), que evalúa la cantidad de ilícitos penales procesados por el sistema y el rendimiento en su tratamiento⁴⁴. En el contexto penitenciario, por su parte, se utilizan KPI (*Key Performance Indicators*; indicadores básicos de rendimiento) y KPT (*Key Performance Targets*; objetivos básicos de rendimiento)⁴⁵. Por lo que

42 Vid. BROWN, DAVID, "The global financial crisis: Neo-liberalism, social democracy, and Criminology", cit., p. 84; CHELIOTIS, LEONIDAS, "How iron is the iron cage of new penology? The role of human agency in the implementation of criminal justice policy", en *Punishment and Society* vol. 8, n° 3, London, Sage, 2006, pp. 318 a 319; RAINE, JOHN W., y WILSON, MICHAEL J., "Beyond Managerialism in Criminal Justice", cit., pp. 82-83. En relación con el caso español, vid. también a estos efectos los *indicadores de calidad de la justicia* establecidos por el *Plan de Transparencia Judicial* (Ministerio de Justicia, *Plan de Transparencia Judicial*, cit., p. 59).

43 Vid., sobre ello, ALBERTSON, KEVIN, y FOX, CHRIS, *Crime and Economics: An introduction*, London, Routledge, 2012, p. 3; BONELLI, LAURENT, *La France a peur*, cit., pp. 372 a 373 —en referencia al modelo francés, que ha avanzado significativamente en esta línea—; CLIQUENNOIS, GAËTAN, y CHAMPETIER, BRICE, "A new risk management for prisoners in France: The emergence of a death-avoidance approach", en *Theoretical Criminology*, vol. 17, n° 3, London, Sage, 2013, p. 403 —haciendo referencia a incentivos para funcionarios penitenciarios—; EASTON, SUSAN y PIPER, CHRISTINE, *Sentencing and Punishment: The Quest for Justice*, 2ª ed., Oxford, Oxford University Press, 2008, p. 13; GONZÁLEZ, CLAUDIO, "El *New Public Management* en las reformas al sistema de justicia criminal en Latinoamérica: El caso de Chile", cit., p. 93. Vid. asimismo TAIBBI, MATT, *The Divide: American Injustice in the Age of the Wealth Gap*, New York, Spiegel & Grau, 2014, pp. 37 a 38, 95 a 96. En el contexto español tales incentivos retributivos están sustancialmente contemplados en los arts. 7-11 Ley 15/2003, de 26 de mayo, *reguladora del régimen retributivo de las carreras judicial y fiscal* (vid., sobre ello, DOMENECH PASCUAL, GABRIEL, *Juzgar a destajo*, Madrid, Civitas, 2009).

44 El indicador OBTJ, establecido en el Reino Unido a comienzos de siglo, opera como una referencia estadística relativa a las infracciones que la policía puede considerar resueltas, en el sentido de llegar a un estadio en su detección e investigación que permita, como la propia denominación indica, ponerlas en conocimiento de los órganos de la jurisdicción penal. De forma no menos importante, el indicador estadístico permite que el gobierno británico establezca objetivos cuantitativos anuales de infracciones gestionadas por la policía. Sobre ello, vid. PIDD, MICHAEL, *Measuring the Performance of Public Services: Principles and Practices*, Cambridge, Cambridge University Press, 2012, pp. 124 y ss.

45 El modelo de los KPI y KPT fue establecido en Reino Unido en 1993, junto a otra serie de finalidades, estándares y metas, en el marco de una reorganización gerencial, en la que se pretendía evaluar y mejorar el funcionamiento del servicio penitenciario y poner en marcha un marco de "competencia" con las emergentes prisiones privadas. Más allá de otras cuestiones menores, los KPI y KPT —que se han modificado en diversas ocasiones—, toman en consideración las fugas, el uso de drogas, la tasa de agresiones graves, la sobreocupación penitenciaria, los resultados de los programas de tratamiento o el coste de cada plaza penitenciaria. Vid., sobre ello, BELL, EMMA, *Criminal Justice and*

hace al ámbito de las penas no privativas de libertad, el sistema británico aprobó unos *National Standards* (NS; estándares nacionales), que también se centran en consideraciones de rendimiento⁴⁶.

Como parece evidente, el cumplimiento de las expectativas de *performance* (rendimiento) que se plasman en ese tipo de indicadores se convierte en un criterio fundamental de calidad del sistema punitivo, en lo que constituye un ejercicio de atención al funcionamiento interno, en detrimento de baremos centrados en los efectos sociales de la penalidad, que seguramente son de difícil medición⁴⁷. Este tipo de criterios de evaluación y monitoreo del desempeño de agencias e individuos es uno de los elementos de la orientación gerencial que más resistencias ha generado en su aplicación práctica en diversos países, lo que ha conducido a una implantación híbrida o demediada de las prácticas gerenciales⁴⁸.

Neoliberalism, cit., pp. 5, 84; JEWKES, YVONNE, *Handbook on Prisons*, Cullompton, Willan, 2007, pp. 524 a 525; MENNICKEN, ANDREA, "Too Big to Fail and Too Big to Succeed": Accounting and Privatisation in the Prison Service of England and Wales", en *Financial Accountability and Management*, vol. 29, nº 2, Chichester, Wiley, 2013, pp. 213 y ss.; SHEFER, GUY, "The impact of performance management culture on prison-based Therapeutic Communities", cit., pp. 412, 414 a 415.

CLIQUEENNOIS, GAËTAN, "Which penology for decision making in French prisons?", en *Punishment and Society*, vol. 15, nº 5, London, Sage, 2013, p. 477, por su parte, señala que los KPT se establecieron en el sistema francés en 2006, e incluyen cuestiones como el número de fugas y de expedientes disciplinarios, la formación laboral o la prevención de suicidios.

- 46 Los NS surgen de la *Offender Management Act 2007* y se establecen anualmente por parte del Ministerio de Justicia británico para el servicio de *probation* en relación con un amplio conjunto de penas y medidas no privativas de libertad. En la actualidad son 12, y entre sus objetivos se incluyen la colaboración con el ámbito jurisdiccional, la adecuada distribución de los casos, la planificación de la intervención individualizada, la gestión del riesgo, la consideración de las víctimas y el cumplimiento de la condena. Sobre ello, vid. ROBINSON, GWEN, MCNEILL, FERGUS, y MARUNA, SHADD, "Punishment in Society: The Improbable Persistence of Probation and Other Community Sanctions and Measures", cit., p. 326; ROBINSON, GWEN, *et al.*, "Understanding 'quality' in probation practice: Frontline perspectives in England & Wales", cit., p. 13, WORRALL, ANNE Y CANTON, ROBERT, "Community sentences and offender management for adults", en Chris Hale *et al.* (eds.), *Criminology*, cit., p. 500.
- 47 Vid., en este sentido, FAULKNER, DAVID, "Policy and Practice in Modern Britain: Influences, Outcomes and Civil Society", cit., p. 83; ROBINSON, GWEN, MCNEILL, FERGUS, y MARUNA, SHADD, "Punishment in Society: The Improbable Persistence of Probation and Other Community Sanctions and Measures", cit., p. 326. Vid. asimismo BROWN, DAVID, "The global financial crisis: Neo-liberalism, social democracy, and Criminology", cit., p. 84, quien señala que en el gerencialismo la medición lo es todo, de modo que lo que no puede ser cuantificado es de escaso valor.
- 48 Vid., por todos, GARLAND, DAVID, "'Governmentality' and the problem of crime: Foucault, criminology, sociology", cit., p. 190; McLAUGHLIN, EUGENE Y MURJI, KARIM, "Lost connections and new directions: Neo-liberalism, new public managerialism and the 'modernization' of the British police", cit., p. 118; PAINTER, CHRIS, "Managing Criminal Justice: Public Service Reform Writ Small?", cit., pp. 307, 312; THOMAS, ROBYN, y DAVIES, ANNETTE, "Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public

Por lo demás, esta tendencia hacia la auditoría y la evaluación permanente supone la introducción de un esquema de reflexividad en la actividad administrativa. Esta reflexividad, tan consonante con el tiempo histórico presente, probablemente se ve impulsada por una cierta consciencia de los fallos de funcionamiento de la Administración (especialmente acusada en materia punitiva)⁴⁹ y por la necesidad de garantizar su legitimidad en un tiempo de crisis de autoridad tanto de las instituciones públicas como de los saberes expertos⁵⁰. Al mismo tiempo, ese modo de gobierno reflexivo es consonante con el tiempo histórico presente, y se orienta a presentar a las agencias públicas como eficientes, responsables, transparentes y democráticas⁵¹.

Management and Managerial Identities in the UK Public Services”, cit., pp. 688 y ss. Por lo demás, VIGOUR, CÉCILE, “Justice: l’introduction d’une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques”, cit., pp. 453 a 454, destaca que el empleo de la retórica gerencial no está exento de ambigüedades notables, de modo que se utiliza por diferentes actores con sentidos distintos, en ocasiones incluso contradictorios.

- 49 Vid. VIGOUR, CÉCILE, “Justice: l’introduction d’une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques”, cit., p. 426, quien enmarca la implantación del gerencialismo en el ámbito judicial en una demanda, realizada por sectores profesionales y políticos, de modernizar y mejorar la gestión de la institución judicial. Vid. asimismo LIEBLING, ALISON y CREWE, BEN, “Prisons beyond the New Penology: The Shiftig Moral Foundations of Prison Management”, cit., p. 284.
- 50 Vid., sobre ello, GARLAND, DAVID, *La cultura del control*, cit., p. 162; INNES, MARTIN, *Understanding social control*, Maidenhead, Open University Press, 2003, pp. 140 a 141; KEMSHALL, HAZELL y MAGUIRE, MIKE, “Public Protection, ‘Partnership’ and Risk Penalty”, en *Punishment and Society*, vol. 3, n° 2, London, Sage, 2001, pp. 256 a 257; ROSE, NIKOLAS, “Governing Risky Individuals: The Role of Psychiatry in New Regimes of Control”, en *Psychiatry, Psychology and Law*, vol. 5, n° 2, London, Taylor & Francis, 1998, p. 187; “At Risk of Madness”, en Tom Baker y Jonathan Simon (eds.), *Embracing Risk: The Changing Culture of Insurance and Responsibility*, Chicago, University of Chicago Press, 2002, p. 223; VIGOUR, CÉCILE, “Justice: l’introduction d’une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques”, cit., pp. 435 a 436. O’MALLEY, PAT, “La política de la prevención del delito”, cit., p. 110, por su parte, señala la contradicción que implica poner en marcha medidas de auditoría en una etapa en la que los criterios de verdad son puestos en cuestión. Sobre la preocupación por la legitimidad de la Administración de justicia en el caso español, vid. el *Plan de Transparencia Judicial* (Ministerio de Justicia, *Plan de Transparencia Judicial*, cit., p. 10).
- 51 Vid. DEAN, MITCHELL, *Governmentality*, cit., p. 223. Vid. asimismo EASTON, SUSAN, y PIPER, CHRISTINE, *Sentencing and Punishment: The Quest for Justice*, cit., p. 13; KEMSHALL, HAZELL y MAGUIRE, MIKE, “Public Protection, ‘Partnership’ and Risk Penalty”, cit., p. 257; VIGOUR, CÉCILE, “Justice: l’introduction d’une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques”, cit., p. 440. Como señala PEETERS, RIK, “The price of prevention: The preventative turn in crime policy and its consequences for the role of the state”, en *Punishment and Society*, vol. 17, n° 2, London, Sage, 2015, p. 167, frente a la tradicional autoridad weberiana de cariz racional y jurídico, los responsables públicos del presente han de buscar su legitimidad y autoridad en la *performance* o rendimiento de las actividades administrativas (vid. asimismo HAJER, MAARTEN A., *Authoritative Governance: Policy-Making in the Age of Mediatization*, Oxford, Oxford University Press, 2009). En el ámbito de la seguridad ante el delito,

2.4 Rendición de cuentas y legitimación pública del sistema penal

Precisamente para lograr la afirmación de esos valores en la actividad pública, la racionalidad gerencial reclama algo más que meros criterios de eficiencia útiles para la auditoría interna. En una lógica de búsqueda de la legitimación que se sustenta –al menos idealmente- en la rendición de cuentas⁵², se necesita igualmente la construcción de referencias (de éxito) que puedan valer para la evaluación externa, por parte del conjunto de la población, pero especialmente de actores claves, como los medios de comunicación o los propios responsables políticos⁵³. El objetivo en este ámbito no es solo generar una imagen de eficiencia de costes, sino fundamentalmente –por el carácter público-comunicativo de la materia- de eficacia, orientada a incentivar la confianza en el sistema y a producir seguridad subjetiva ante el delito⁵⁴.

Sin embargo, en este ámbito el gerencialismo introduce una mutación de notable relevancia, mediante la que se tiende a redefinir los parámetros de valoración del éxito en materia de lucha contra la criminalidad⁵⁵. En efecto, en este terreno la Política criminal gerencial favorece la conformación de lo que podría denominarse como modelo *performativo*⁵⁶ o –si se quiere- de preeminencia de los medios respecto

la perspectiva preventivista opera como ese nuevo tipo de legitimidad; la administración de justicia, no obstante, continúa respondiendo a una autoridad de tipo weberiano.

- 52 Vid., en este sentido, VIGOUR, CÉCILE, “Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques”, cit., p. 440.
- 53 Una experiencia bien conocida en este ámbito es la adopción del sistema estadístico *CompStat* por la policía de la ciudad de Nueva York en 1994. Sobre ello, vid. MOORE, MARK H., “Sizing up compstat: An important administrative innovation in policing”, en *Criminology and Public Policy*, vol. 2, nº 3, Chichester, Wiley, 2003, pp. 469 y ss.; WEISBURD, DAVID, et al., “Reforming to preserve: Compstat and strategic problem solving in American Policing”, en *Criminology and Public Policy*, vol. 2, nº 3, Chichester, Wiley, 2003, pp. 421 y ss. Una sugerente representación dramatizada de las transformaciones de la actividad policial introducidas por el sistema *CompStat* (si bien, trasladada artificialmente a la ciudad de Baltimore) puede verse en el segundo (*All Due Respect*) y tercer (*Dead Soldiers*) capítulos de la tercera temporada (2004) de la serie de televisión estadounidense *The Wire* (David Simon, 2002-2008). Sobre ello, vid. asimismo TAIBBI, MATT, *The Divide: American Injustice in the Age of the Wealth Gap*, cit., pp. 50, 94 a 95.
- 54 Vid., por todos, MUCCHIELLI, LAURENT, “Faire du chiffre: le 'nouveau management de la sécurité’”, cit., p. 100, quien destaca que el éxito de este modo de gestión de la seguridad reside en la comunicación de “buenos resultados”.
- 55 Vid., por todos, CERETTI, ADOLFO, “La cultura del controllo: Un saggio sul pensiero di DAVID GARLAND, ”, en ADOLFO CERETTI (ed.), *Pena, controllo sociale e modernità nel pensiero di DAVID GARLAND*, cit., p. 54.
- 56 Vid. MOSCONI, GIUSEPPE, “La crisi postmoderna del diritto penale e i suoi effetti sull'istituzione penitenziaria”, en *Democrazia e Diritto*, vol. 39, nº 2, Milano, FrancoAngeli, 2000, p. 39; PORTILLA CONTRERAS, GUILLERMO, “El Derecho Penal de la ‘Seguridad’: Una secuela inevitable de la desaparición del Estado Social”, en José Ángel Brandariz y Jaime Pastor (eds.), *Guerra global permanente: La*

a los fines⁵⁷. La característica fundamental de este modelo es que -como ya se ha avanzado- los criterios de valoración tienden a concentrarse más en rendimientos que en resultados; en otros términos, prestan más atención a lo que las instancias del sistema penal hacen que a los efectos y beneficios sociales que producen, sea en la vertiente instrumental de prevención del delito o en la axiológica de conformación de un modelo de justicia garantista⁵⁸. De este modo, se tiende a centrar la atención en mediciones del rendimiento de las agencias del sistema: en el ámbito policial interesan cifras como el número de personas detenidas o imputadas, el volumen de las plantillas policiales, la rapidez de respuesta a una demanda de intervención o la velocidad de tratamiento de los casos⁵⁹; en la vertiente jurisdiccional, criterios gerenciales son los plazos que requieren las resoluciones o la cantidad de sentencias dictadas⁶⁰.

nueva cultura de la inseguridad, Madrid, Los libros de la Catarata, 2005, p. 61. Vid. asimismo ANITUA, GABRIEL IGNACIO, *Historias de los pensamientos criminológicos*, Buenos Aires, Del Puerto, 2005, p. 508; FORTI, GABRILO, "Il governo dell'ambivalenza tardo-moderna: riflessioni politico-criminali su La cultura del controllo di DAVID GARLAND, ", en Adolfo Ceretti (ed.), *Pena, controllo sociale e modernità nel pensiero di DAVID GARLAND*, cit., p. 157; LACEY, NICOLA, y ZEDNER, LUCÍA, "'Community' and Governance: A Cultural Comparison", en KARSTEDT, SUSANNE y BUSMANN, KAI D. (eds.), *Social Dynamics of Crime and Control*, Portland, Hart, 2000, p. 164; O'MALLEY, PAT, "¿Riesgo globalizado? La distinción entre los estilos de la justicia penal "neoliberal" en Australia y en los Estados Unidos", en O'MALLEY, PAT, *Riesgo, neoliberalismo y justicia penal*, cit., p. 211.

- 57 Vid., en este sentido, BROWN, DAVID, "The global financial crisis: Neo-liberalism, social democracy, and Criminology", cit., p. 87.
- 58 Vid., por todos, FAULKNER, DAVID, "Policy and Practice in Modern Britain: Influences, Outcomes and Civil Society", cit., pp. 82 a 83; M. FEELEY, MALCOM y SIMON, JONATHAN, "The New Penology: Notes on the emerging strategy of corrections and its implications", cit., p. 456; GARLAND, DAVID, "The Limits of the Sovereign State: Strategies of Crime Control in Contemporary Society", en *British Journal of Criminology*, vol. 36, n° 4, Oxford, Oxford University Press, 1996, p. 458; SHEEFER, GUY "The impact of performance management culture on prison-based Therapeutic Communities", cit., pp. 412 a 413; ZEDNER, LUCÍA, "The pursuit of security", cit., pp. 209-210. VIGOUR, CÉCILE, "Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques", cit., pp. 427, 447 y ss., por su parte, señala que la racionalidad gerencial pierde de vista la dimensión política de la justicia. En términos más generales, sobre esta característica del gerencialismo, vid. POLLITT, CHRISTOPHER y BOUCKAERT, GEERT, *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press, 2000, p. 166.
- 59 Vid., en este sentido, BOTTOMS, ANTHONY, "The Philosophy and Politics of Punishment and Sentencing", cit., p. 25; FEELEY, MALCOM M., y SIMON, JONATHAN, "The New Penology: Notes on the emerging strategy of corrections and its implications", cit., p. 456; MUCCHIELLI, LAURENT, "Faire du chiffre: le 'nouveau management de la sécurité'", cit., p. 100; WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., pp. 158, 161.
- 60 Vid. BOTTOMS, ANTHONY, "The Philosophy and Politics of Punishment and Sentencing", cit., p. 25; BROWN, DAVID, "The global financial crisis: Neo-liberalism, social democracy, and Criminology", cit., p. 84; GILLES SAINATI y ULRICH SCHALCHLI, *La décadence sécuritaire*, Paris, 2007, pp. 25 ss., 35; CÉCILE VIGOUR, "Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques", cit., pp. 428-429, 440.

Frente a ello, el modelo gerencial de justicia penal desatiende la consideración de los resultados que se refieren a las finalidades socialmente establecidas para el sistema punitivo. Por una parte, se desconsideran las cuestiones relativas a la calidad garantista de la justicia, en cierta medida por la dificultad de medición⁶¹. Por otra, el modelo gerencial también tiende a obviar la valoración de cuestiones de eficacia del sistema, como índices de resolución efectiva de casos o, en términos más generales, la reducción de las tasas de delincuencia o de las cifras de reincidencia⁶². Este tipo de baremos no presentan dificultades de cuantificación; sin embargo, remiten a resultados que son claramente más difíciles de alcanzar que los criterios de rendimiento⁶³.

Esta redefinición de los criterios de funcionamiento del sistema punitivo, que prioriza la eficiencia en el uso de los recursos en detrimento de la eficacia en términos de garantías o de prevención, comporta un conjunto de mutaciones de relevancia. En primer lugar, este modelo gerencial facilita la evaluación positiva del funcionamiento del sistema, en la medida en que los criterios tienden a acomodarse a las tareas que efectivamente pueden desarrollarse, y las agencias disfrutan de una evidente capacidad de control sobre los indicadores de rendimiento; la consecuencia de ello,

Un buen ejemplo de ello son los indicadores empleados por el CGPJ para medir la calidad de la justicia en el caso español: *ratio* de sentencias dictadas por jueces de carrera, sentencias y apelaciones revocadas, duración estimada de los asuntos (vid., sobre ello, ELISA GARCÍA ESPAÑA Y JOSÉ LUIS DÍEZ RIPOLLÉS (eds.), *La Administración de Justicia según los datos: Especial referencia a la jurisdicción penal*, Málaga: IAIC/Tirant lo Blanch, 2013, pp.205 ss.). No parece aventurado entender que este tipo de criterios presenta los problemas que se relacionan en el texto.

- 61 Vid., en este sentido, BROWN, DAVID, "The global financial crisis: Neo-liberalism, social democracy, and Criminology", cit., p. 84. Vid. asimismo WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., p. 161. En un sentido semejante, TREVOR JONES, "Policing", cit., p. 477, destaca que la preocupación gerencial manifestada en el sistema penal británico condujo en el caso de la policía a medir sus rendimientos en materia de persecución del delito, pero no otras tareas de la actividad policial tanto o más importantes, como garantizar el orden, recibir quejas comunitarias o asistir en emergencias, ya que presentan dificultades de medición estadística.
- 62 Vid., entre otros, HUGHES, GORDON, *Understanding crime prevention: Social control, risk and late modernity*, cit., p. 80; ZEDNER, LUCIA, "The pursuit of security", cit., pp. 209 a 210. Discrepan parcialmente en este punto, a partir de la experiencia británica, en la que se han tenido en cuenta variables de resultados en términos de reducción de la criminalidad, FITZGERALD, MARIAN y HALE, CHRIS, "The politics of law and order", en Chris Hale *et al.* (eds.), *Criminology*, cit., pp. 396 a 397; HOPE, TIM, "What do crime statistics tell us?", cit., p. 50; RAINE, JOHN W., "Courts, Sentencing, and Justice in a Changing Political and Managerial Context", cit., pp. 296 a 297; WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., pp. 54-55.
- 63 Vid. WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., p. 158.

como es obvio, es que se dificulta la crítica y el análisis externos⁶⁴. En segundo lugar, y en relación con ello, la evaluación a partir de rendimientos permite una cierta autovalidación del sistema, en el sentido de que los fallos de funcionamiento pueden presentarse como déficits en la operatividad del modelo, que podrían solucionarse mediante el incremento de recursos⁶⁵. En tercer lugar, la preocupación por los rendimientos resulta en cierta medida consonante con políticas penales centradas en la seguridad subjetiva, especialmente perceptibles en el ámbito policial⁶⁶. De este modo, se trata de contener el temor a la criminalidad, frente a lo que la reducción de las tasas de delincuencia se presenta como una cuestión colateral⁶⁷. Por ello, esa atención al miedo al delito podría verse eventualmente como el principal objetivo social/externo del modelo⁶⁸.

En todo caso, esta mutación de los modos de organización y evaluación del funcionamiento del sistema dista de ser una mera cuestión simbólica o comunicativa, supuestamente neutra en términos teleológicos. Lejos de ello, esta necesidad de productividad basada en números transforma de manera relevante las prioridades operativas en materia político-criminal, sobre todo cuando, en un salto cualitativo del modelo gerencial, se ve reforzada por el empleo de incentivos económicos a las distintas agencias y operadores⁶⁹. En efecto, la lógica cuantitativa de rendimientos

64 Vid., en este sentido, FEELEY, MALCOLM M. y SIMON, JONATHAN, "The New Penology: Notes on the emerging strategy of corrections and its implications", cit., pp. 456-457; FORTI, GABRIO, "Il governo dell'ambivalenza tardo-moderna: riflessioni politico-criminali su La cultura del controllo di DAVID GARLAND", cit., p. 157; WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., pp. 158-159.

65 Vid. MARTIN INNES, *Understanding social control*, Maidenhead, Open University Press, 2003, p. 141.

66 Vid. BONELLI, LAURENT, "Obsesión securitaria e ilegalismos populares en Francia, desde principios de 1980", en Roberto Bergalli R e Iñaki Rivera Beiras (eds.), *Política criminal de la guerra*, Barcelona, Anthropos, 2005, p. 129; GARLAND, DAVID, *La cultura del control*, cit., pp. 203 y ss.; PALIDDA, SALVATORE, *Polizia postmoderna: Etnografia del nuovo controllo sociale*, Milano, Feltrinelli, 2000, p. 164; ZYSMAN QUIRÓS, DIEGO, "El castigo penal en Estados Unidos: Teorías, discursos y racionalidades punitivas del presente", en Iñaki Rivera Beiras (ed.), *Mitologías y discursos sobre el castigo: Historia del presente y posibles escenarios*, Barcelona, Anthropos, 2004, p. 278.

67 Vid. GARLAND, DAVID, *La cultura del control*, cit., pp. 208 a 209; PALIDDA, SALVATORE, *Polizia postmoderna: Etnografia del nuovo controllo sociale*, cit., p. 164; REINER, ROBERT, *Law and Order: An Honest Citizen's Guide to Crime and Control*, Cambridge, Polity, 2007, pp. 115, 161 a 162; ZEDNER, LUCIA, *Security*, London, Routledge, 2009, pp. 22 a 23, 139.

68 Vid., sustancialmente en esta línea, WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., p. 158.

69 Vid., sobre ello, FOX, CHRIS y ALBERTSON, KEVIN, "Payment by results and social impact bonds in the criminal justice sector: New challenges for the concept of evidence-based policy?", en *Criminology and Criminal Justice*, vol. 11, nº 5, London, Sage, 2011, pp. 395 y ss.; MYTHEN, GABE, WALKLATE, SANDRA y KEMSHALL, HAZELL, "Decentralizing risk: The role of the voluntary and community sector in

conduce a que las instancias del sistema se concentren en la persecución de hechos (e infractores) de fácil descubrimiento o prueba —como el tráfico de drogas o ilícitos vinculados a la migración irregular-, en detrimento de otros ilícitos (o infractores) de mayor lesividad o peligrosidad⁷⁰. En suma, se trata —como no podría ser de otro modo en un esquema gerencial- de una forma de organizar la selectividad del sistema, pero con una modalidad que resulta dudosamente legítima en términos de daño social de los comportamientos objeto de persecución⁷¹.

Probablemente el ejemplo de todo ello más citado en la literatura analítica es el cambio en la conceptualización de la reincidencia. La reiteración delictiva deja de ser —exclusivamente- un indicador del fracaso preventivo⁷². En efecto, el modelo, con su énfasis en la producción de números, genera una cierta reincidencia, en la medida en que resulta más eficiente la persecución y procesamiento de infractores

the management of offenders”, cit., pp. 364, 367 a 368, quienes hacen referencia a los esquemas *Payment by Results* (pago por resultados) y *Social Impact Bonds* (bonos de impacto social), aplicados en el Reino Unido en materia de ejecución de penas, privativas y no privativas de libertad. Vid. asimismo ALEXANDER, MICHELLE, *El color de la justicia*, Madrid, Capitán Swing, 2014, pp. 120 a 121, 127 y ss., 349; GOTTSCHALK, MARIE, *Caught: The Prison State and the Lockdown of American Politics*, Princeton, Princeton University Press, 2015, p. 34; TAIBBI, MATT, *The Divide: American Injustice in the Age of the Wealth Gap*, cit., pp. 37 a 38, 95 a 96, en referencia a incentivos semejantes en el contexto estadounidense.

70 Vid., entre otros, BONELLI, LAURENT, *La France a peur*, cit., pp. 373 a 374; GOTTSCHALK, MARIE, *Caught: The Prison State and the Lockdown of American Politics*, cit., p. 34; MUCCHIELLI, LAURENT, “Introduction”, en Laurent Mucchielli (ed.), *La frénésie sécuritaire*, cit., p. 15; “Faire du chiffre: le 'nouveau management de la sécurité’”, cit., pp. 106, 108; SAINATI, GILLES Y SCHALCHLI, ULRICH, *La décadence sécuritaire*, cit., pp. 32 y ss. Vid. asimismo TAIBBI, MATT, *The Divide: American Injustice in the Age of the Wealth Gap*, cit., pp. 38, 73 y ss., 94 a 95, 395 y ss. Sobre este proceso de cambio de objetivos, vid. asimismo SHEFER, GUY, “The impact of performance management culture on prison-based Therapeutic Communities”, cit., pp. 416 y ss., 421, quien analiza detenidamente cómo el establecimiento de objetivos formalizados (mensurables y centrados en los rendimientos) de los programas penitenciarios de tratamiento de drogas genera significativas disfunciones en su puesta en práctica y en sus resultados.

Esta cuestión de la transformación de los objetivos operativos policiales como consecuencia de la introducción de índices de productividad basados en estándares estadísticos se analiza también en los capítulos octavo (*Corner Boys*) y décimo (*Misgivings*) de la cuarta temporada (2006) de la serie de televisión estadounidense *The Wire* (sobre ello, vid. asimismo MATT TAIBBI, *The Divide: American Injustice in the Age of the Wealth Gap*, cit., p. 346).

71 Vid., en un sentido próximo, GILLES SAINATI Y ULRICH SCHALCHLI, *La décadence sécuritaire*, cit., p. 33.

72 Vid., por todos, MALCOM M. FEELEY Y JONATHAN SIMON, “The New Penology: Notes on the emerging strategy of corrections and its implications”, cit., pp. 455-456; PHILIPPE MARY, *Insécurité et pénalisation du social*, Bruxelles, Labor, 2003, p. 33; ERIC J. MILLER, “Drugs, Courts, and the New Penology”, en *Stanford Law & Policy Review*, vol. 20, nº 2, Stanford, University of Stanford, 2009, pp. 441-442, quienes señalan que en el presente la reincidencia es una medida del fracaso del infractor, no de la política criminal.

ya conocidos⁷³. De este modo, el descubrimiento de la reincidencia tiende a aparecer como un éxito del sistema en la persecución de delitos⁷⁴. Por lo demás, un modelo novedoso como el de validación mediante la producción de cifras genera sus propias formas de subversión, que hacen que incluso su lógica performativa del rendimiento tenga un limitado sentido en la práctica. En efecto, existe constancia de que en los lugares en que el modelo se ha implementado de forma más consolidada se emplean diversos mecanismos para manipular las estadísticas⁷⁵, ante la presión política, transmitida jerárquicamente, de lograr cifras en materia de lucha contra el delito que sean aptas para presentarlas a la ciudadanía⁷⁶.

3. La implantación del gerencialismo en las políticas penales: Tendencias específicas

El análisis de las transformaciones estructurales y organizativas que se ha realizado permite constatar que, si bien con ritmos muy diferentes en los diversos

73 Vid., por todos, BONELLI, LAURENT, *La France a peur*, cit., pp. 373-374; DAVID GARLAND, *La cultura del control*, cit., pp. 58-59, 203; MUCCHIELLI, LAURENT, "Faire du chiffre: le 'nouveau management de la sécurité'", cit., pp. 102, 106, 108; PAINTER, CHRIS, "Managing Criminal Justice: Public Service Reform Writ Small?", cit., p. 311; GILLES SAINATI Y ULRICH SCHALCHLI, *La décadence sécuritaire*, cit., p. 35.

74 Vid. MARY, PHILIPPE, *Insécurité et pénalisation du social*, cit., p. 33; ERIC J. MILLER, "Drugs, Courts, and the New Penology", cit., p. 442; WORRALL, ANNE Y CANTON, ROBERT, "Community sentences and offender management for adults", cit., p. 506. Vid. asimismo BARKER, VANESSA, *The Politics of Imprisonment*, New York, Oxford University Press, 2009, p. 160; GOTTSCHALK, MARIE, *Caught: The Prison State and the Lockdown of American Politics*, cit., p. 94, en referencia al control exhaustivo de personas en libertad vigilada y en libertad condicional.

75 Vid. MUCCHIELLI, LAURENT, "Faire du chiffre: le 'nouveau management de la sécurité'", cit., p. 102; REINER, ROBERT, *Law and Order: An Honest Citizen's Guide to Crime and Control*, cit., pp. 49, 51, 53, quienes señalan que algunos mecanismos se refieren a la intervención sobre el procedimiento estadístico, como dejar de consignar intervenciones o denuncias, transformar los delitos en faltas, juntar diversos hechos en un solo registro o retrasar la inclusión de datos hasta la conclusión del dato mensual. Otros mecanismos, ya mencionados, se refieren a cambios en la actividad policial, como la concentración en "objetivos rentables", que permitan el incremento de las tasas de descubrimiento o detención. Vid. asimismo, en referencia al caso británico, BROWN, DAVID, "The global financial crisis: Neo-liberalism, social democracy, and Criminology", cit., p. 86; HOPE, TIM, "What do crime statistics tell us?", cit., pp. 49 a 50; DOWNES, DAVID Y ROCK, PAUL, *Understanding Deviance*, 6ª ed., Oxford, Oxford University Press, 2011, pp. 44, 46 –quienes enfatizan la relevancia de este tipo de estadísticas, para el debate político, la legitimidad de la actividad de gobierno o el reparto de recursos financieros y humanos-. De nuevo, puede verse una lúcida representación dramatizada de este tipo de procedimientos de manipulación de estadísticas policiales en los capítulos segundo (*All Due Respect*) y tercero (*Dead Soldiers*) de la tercera temporada (2004) de la serie de televisión *The Wire*.

76 Vid. REINER, ROBERT, *Law and Order: An Honest Citizen's Guide to Crime and Control*, cit., pp. 51, 69, quien añade que en el contexto británico se han producido polémicas públicas sobre la manipulación de estadísticas policiales.

países, el gerencialismo ha acabado introduciéndose en el sistema penal y en el ámbito de la seguridad ante el delito⁷⁷. Tal circunstancia no es en absoluto baladí, porque aunque este modo de funcionamiento administrativo importado del terreno empresarial⁷⁸ parece de fácil implantación en múltiples campos de los poderes públicos, probablemente el sistema penal no es uno de ellos⁷⁹. En línea de principio, el ámbito punitivo parecería un terreno cultural e institucionalmente distante de la introducción de criterios de reorganización administrativa desde una perspectiva de gestión, y ello por varias razones. En primer lugar, por la centralidad de las políticas de seguridad ante el delito en el ámbito de las competencias de los poderes públicos, y su especial conexión con una consideración soberana del poder⁸⁰. En segundo lugar, por la tradicional refractariedad de este sector a la limitación del gasto público, derivada de la mencionada centralidad soberana⁸¹. En relación

77 Vid., por todos, BARKER, VANESSA, *The Politics of Imprisonment*, cit., pp. 125 y ss.; DEERING, JOHN, *Probation Practice and the New Penology: Practitioner Reflections*, cit., pp. 19 ss., 38 ss.; RAINE, JOHN W., "Courts, Sentencing, and Justice in a Changing Political and Managerial Context", cit., pp. 293 y ss.; VIGOUR, CÉCILE, "Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques", cit., pp. 425 y ss.; WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., pp. y 152 ss. Para un análisis de la introducción de la orientación gerencial en los sistemas de justicia penal latinoamericanos, vid. GONZÁLEZ, CLAUDIO, "El *New Public Management* en las reformas al sistema de justicia criminal en Latinoamérica: El caso de Chile", cit., pp. 79 y ss.

78 Vid., sobre esa importación, EASTON, SUSAN y PIPER, CHRISTINE, *Sentencing and Punishment: The Quest for Justice*, cit., p. 13; FOESSEL, MICHAEL, *Estado de vigilancia*, Madrid, Lengua de Trapo, 2011, p. 60; GARLAND, DAVID, "'Governmentality' and the problem of crime: Foucault, criminology, sociology", cit., pp. 185 a 186; Cécile Vigour, "Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques", cit., p. 436; WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., pp. 152 y ss. En términos más generales, sobre la expansión de la empresa como forma organizativa al terreno administrativo, vid. FOUCAULT, MICHEL, *Naissance de la biopolitique*, Paris, Seuil/Gallimard, 2004, pp. 247 a 248; GARLAND, DAVID, *La cultura del control*, cit., pp. 197 a 198, 309; KLEIN, NAOMI, *La doctrina del shock*, Barcelona, Paidós, 2007, pp. 38, 418 y ss.; LÓPEZ HERNÁNDEZ, ISIDRO y RODRÍGUEZ LÓPEZ, EMMANUEL, *Fin de ciclo: Financiarización, territorio y sociedad de propietarios en la onda larga del capitalismo hispano (1959-2010)*, Madrid, Traficantes de Sueños, 2010, p. 349; O'MALLEY, PAT, "Policía, política y posmodernidad", cit., p. 122.

79 Vid. RAINE, JOHN W. y WILLSON, MICHAEL J., "Beyond Managerialism in Criminal Justice", cit., p. 82, que señalan que en el caso británico la implantación del gerencialismo en el sistema de justicia penal ha sido más lenta que en otros ámbitos administrativos. DEL ROSAL BLASCO, BERNARDO, "La estrategia actuarial de control del riesgo en la política criminal y en el Derecho", cit., p. 483, n. 19, por su parte, afirma que el ámbito de la justicia criminal se ha mantenido bastante el margen del NPM en el caso español. Vid. asimismo VAN SWAANINGEN, RENÉ, "Back to the 'Iron Cage': The Example of the Dutch Probation Service", en Penny Green y Andrew Rutherford (eds.), *Criminal Policy in Transition*, cit., p. 96.

80 Vid. EUGENE McLAUGHLIN y KARIM MURJI, "Lost connections and new directions: Neo-liberalism, new public managerialism and the 'modernization' of the British police", cit., pp. 110-111; Grégory Salle, "La privatisation de la gestion pénitentiaire", cit., p. 94 –haciendo una referencia específica a la posición soberana de la prisión-.

81 Vid. McLAUGHLIN, EUGENE y MURJI, KARIM, "Lost connections and new directions: Neo-liberalism, new public managerialism and the 'modernization' of the British police", cit., pp. 110 a 111.

específicamente con el ámbito jurisdiccional, en tercer lugar, por la singular posición jurídico-constitucional de los tribunales –consecuencia de la división de poderes- y por la cultura profesional judicial, que construyen la idea de la excepcionalidad de la justicia dentro de la Administración⁸² y hacen de ella un espacio particularmente complejo para la implantación de consideraciones gerenciales⁸³.

No obstante, a pesar de todos estos escollos, el sistema penal no pudo ser una excepción a la difusión de la racionalidad gerencial porque también en él se manifestaron las mismas urgencias que han facilitado la consolidación de tal paradigma. Por una parte, el sistema penal, como otros ámbitos de la Administración, ha tenido que confrontarse con la incapacidad de dar respuesta a las crecientes demandas que se le dirigen y con la imposibilidad de superar los límites al gasto público, ante una dinámica de expansión constante⁸⁴. Por otra, el deficiente funcionamiento del sistema penal –que genera gran preocupación entre la ciudadanía- tiene una especial capacidad de socavar la legitimidad de los poderes públicos, con lo que no puede quedar al margen de los procesos de reorganización administrativa en curso⁸⁵.

A modo de cierre del análisis sobre la penetración de la racionalidad gerencial en el ámbito del sistema punitivo cabe sintetizar algunas de las transformaciones

82 Vid. VIGOUR, CÉCILE, “Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques”, cit., pp. 427 y ss., 432 y ss., 442, quien señala que la perspectiva de la excepcionalidad de la justicia se basa en diversos postulados: la autonomía e independencia de los magistrados, el estatuto particular del Derecho, la calidad de la justicia como elogio de la lentitud -en virtud de lo cual se considera que el rigor técnico y la ponderación priman sobre criterios temporales-, y la imposibilidad de pensar la justicia como una organización; en suma, la justicia aparece como una institución productora de valores y de símbolos. Frente a ello, las medidas gerenciales no solo quiebran la visión de la justicia desde la perspectiva de la excepcionalidad organizativa, sino que contribuyen a transformar la identidad profesional de los magistrados, sus modos de legitimación y sus formas de trabajo.

83 Vid., sobre ello, BOTTOMS, ANTHONY, “The Philosophy and Politics of Punishment and Sentencing”, cit., pp. 29 a 30; W. RAINE, JOHN, “Courts, Sentencing, and Justice in a Changing Political and Managerial Context”, cit., pp. 291, 297; RAINE, JOHN W., y WILLSON, MICHAEL J., “Beyond Managerialism in Criminal Justice”, cit., p. 82; VIGOUR, CÉCILE, “Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques”, cit., pp. 427 ss., 432 a 433, 437. RAINE, JOHN W., “Courts, Sentencing, and Justice in a Changing Political and Managerial Context”, cit., p. 294, por su parte, señala que la independencia judicial se ha entendido en ocasiones como un obstáculo para la eficiencia.
Sobre la difusión del gerencialismo en el ámbito jurisdiccional español, vid. en particular el *Plan de Transparencia Judicial* (Ministerio de Justicia, *Plan de Transparencia Judicial*, cit.).

84 Vid., sobre ello, VIGOUR, CÉCILE, “Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques”, cit., pp. 442 a 443.

85 Vid. VIGOUR, CÉCILE, “Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques”, cit., pp. 440 a 441.

fundamentales que el NPM ha producido en las diversas instancias de persecución del delito.

En el ámbito policial la primera mutación impulsada por la racionalidad gerencial es, en línea con lo ya comentado, la progresiva afirmación del funcionamiento por objetivos y del establecimiento de indicadores de rendimiento⁸⁶. La principal consecuencia de ello es que la actividad policial tiende a evolucionar desde una perspectiva reactiva de investigación y persecución de delitos ya cometidos a otra proactiva, en la que la prevención de la criminalidad y el mantenimiento del orden público se organizan de acuerdo con una previsión estratégica de los objetivos operativos⁸⁷. Una segunda transformación gerencial del campo policial, tanto o más importante que la anterior, determina que las tareas de policía se enmarquen en un esquema complejo de gobernanza de la seguridad. En ese marco, la función policial se adapta progresivamente a un modelo de cooperación y reparto de responsabilidades en el gobierno de la prevención delictiva y del orden público con servicios de seguridad privada⁸⁸ y con agregaciones privadas de carácter comunitario o vecinal⁸⁹. Como parece evidente, esta evolución comporta una transformación profunda de la concepción y organización de la función policial, que tiene su plasmación arquetípica en los modelos de policía comunitaria⁹⁰. En ese marco, la policía pública necesita garantizar el contacto y la comunicación constantes con la población,

86 Vid. HUGHES, GORDON, *Understanding crime prevention: Social control, risk and late modernity*, cit., p. 80; TREVOR JONES, "Policing", cit., pp. 484 a 485 —quien, no obstante, señala que en el caso británico el funcionamiento policial por objetivos de rendimiento concluyó en 2011—; KEMSHALL, HAZELL y MAGUIRE, MIKE, "Public Protection, 'Partnership' and Risk Penalty", cit., p. 244.

87 Vid., sobre ello, ERICSON, RICHARD V., y HAGGERTY, KEVIN D., *Policing the Risk Society*, Toronto, University of Toronto Press, 1997, pp. 18, 41, 66; JONES, TREVOR, "Policing", cit., pp. 484-485; KEMSHALL, HAZELL y MAGUIRE, MIKE, "Public Protection, 'Partnership' and Risk Penalty", cit., pp. 244, 251 —sin perjuicio de destacar las resistencias que ha generado esta modificación—; PHILIPPE MARY, "Pénalité et gestion des risques: vers une justice 'actuarielle' en Europe?", en *Déviance et Société*, vol. 25, n° 1, Chêne-Bourg, Editions Médecine et Hygiène, 2001, pp. 37 a 38; WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., p. 55.

88 Vid., por todos, PAINTER, CHRIS, "Managing Criminal Justice: Public Service Reform Writ Small?", cit., p. 308; WOOD, JENNIFER y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, cit., pp. 155 a 156.

89 Vid., entre otros, McLAUGHLIN, EUGENE y MURJI, KARIM, "Lost connections and new directions: Neoliberalism, new public managerialism and the 'modernization' of the British police", cit., p. 119; RAINE, JOHN W. y WILLSON, MICHAEL J., "Beyond Managerialism in Criminal Justice", cit., p. 85; ROSE, NIKOLAS, "Government and Control", en *British Journal of Criminology*, vol. 40, n° 2, Oxford, Oxford University Press, 2000, p. 329.

90 Vid. sobre ello DOMÍNGUEZ FIGUEIRIDO, JOSÉ LUIS, y RODRÍGUEZ BASANTA, ANABEL, "Lógica actuarial, seguridad y sistema de justicia criminal", cit., pp. 346 y ss.; ERICSON, RICHARD V., y HAGGERTY, KEVIN D., *Policing the Risk Society*, cit., pp. 72 y ss.

como contraparte fundamental en la gobernanza de la seguridad⁹¹. En último término, en este modelo multinodal de seguridad se reserva a la policía pública una tarea de coordinación de esa competencia compartida, en la cual uno de sus roles fundamentales es la acumulación y distribución de información que permita a las diferentes instancias –policía, seguridad privada, agregaciones sociales, individuos– la gestión de los riesgos criminales⁹².

Si en el terreno policial el gerencialismo ha promovido, como grandes líneas de evolución, la perspectiva preventiva y el funcionamiento proactivo, así como la conformación de una estructura descentralizada de gobernanza de la seguridad, en el ámbito jurisdiccional el establecimiento de indicadores de rendimiento –en su caso, reforzados mediante incentivos económicos– también ha generado transformaciones de relevancia. El rasgo fundamental de estas mutaciones es la aceleración de los procedimientos, que aparece con frecuencia vinculada a su desformalización⁹³, con todos los riesgos que ambas tendencias generan en materia de devaluación de garantías. De esta forma, medidas como el recurso a fórmulas sumarias en los procedimientos o el impulso de soluciones de justicia negociada⁹⁴ son plenamente

91 Vid. BONELLI, LAURENT, *La France a peur*, cit., pp. 371-372; MARY, PHILIPPE, "Pénalité et gestion des risques: vers une justice 'actuarielle' en Europe?", cit., p. 37.

92 La referencia fundamental en relación con el análisis de esta mutación gerencial es el trabajo de Ericson y Haggerty (ERICSON, RICHARD V., y HAGGERTY, KEVIN D., *Policing the Risk Society*, cit., pp. 18 y ss., 41, 70 ss.; "The Policing of Risk", en Tom Baker y Jonathan Simon (eds.), *Embracing Risk: The Changing Culture of Insurance and Responsibility*, cit., pp. 238 ss., 246 ss.), quienes señalan que todo esto supone que el ámbito de la justicia penal pierda protagonismo en el trabajo policial. Vid. asimismo DOMÍNGUEZ FIGUEIRIDO, JOSÉ LUIS, y RODRÍGUEZ BASANTA, ANABEL, "Lógica actuarial, seguridad y sistema de justicia criminal", cit., pp. 340 y ss. –con matices de interés–; HEBBERECHT, PATRICK, "Sociedad de riesgos y política de seguridad", en Cândido Da Agra et al. (eds.), *Seguridad en la sociedad de riesgo: un debate abierto*, cit., p. 357; NIKOLAS ROSE, "Government and Control", cit., p. 329; VILA VIÑAS, DAVID, *La gobernabilidad más allá de Foucault*, cit., p. 279. Para una crítica del trabajo de Ericson y Haggerty en este punto, vid. MYTHEN, GABE, *Understanding the Risk Society*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2014, pp. 62 a 63.

Todo ello es consonante con lo que Mazerolle y Ransley (MAZEROLLE, LORRAINE Y RANSLEY, JANET, *Third Party Policing*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006) han denominado "third party policing", un esquema en el que la policía retiene la posición de control mientras conforma cooperaciones tácticas, en muchos casos *ad hoc*, para solventar problemas delictivos concretos. En este sentido, se trata de un modelo que se plasma, si bien de forma morigerada, en los esquemas de policía comunitaria y de proximidad (vid. RECASENS I BRUNET, AMADEU, *La seguridad y sus políticas*, cit., pp. 100 y ss.).

93 Al margen de otras cuestiones que se mencionan en el texto, RAINE, JOHN W., "Courts, Sentencing, and Justice in a Changing Political and Managerial Context", cit., p. 295; RAINE, JOHN W. Y WILLSON, MICHAEL J., "Beyond Managerialism in Criminal Justice", cit., p. 84, relacionan la racionalidad gerencial con la transmutación de infracciones penales en administrativas.

94 Vid. SIMON, JONATHAN Y FEELEY, MALCOLM M., "The Form and Limits of the New Penology", cit., p. 101, sobre la relación de la justicia restaurativa con la lógica actuarial.

coherentes con el modelo gerencial⁹⁵, del mismo modo que lo es la delegación de funciones jurisdiccionales a los empleados judiciales⁹⁶.

Por último, en el campo de la ejecución de penas el gerencialismo –y el actuarialismo– han impulsado todo un conjunto de transformaciones que afectan a la concepción, el control y las formas de cumplimiento de las sanciones punitivas, condicionadas tanto por la necesidad de observar baremos de rendimiento como por su orientación hacia la gestión de riesgos. Aun a riesgo de esquematizar en exceso, cabe señalar que el gerencialismo promueve la privatización y la externalización de la ejecución penal. De este modo, medidas como la privatización de prisiones o centros de menores o la cooperación con entidades a los efectos de ejecución o control de las sanciones son plenamente coherentes con el ideario del NPM⁹⁷.

4. (A modo de) Conclusión: La permanente presencia de la Política (criminal)

A modo de conclusión al texto, procede subrayar dos conclusiones perfectamente constatables. La primera es que un análisis detenido del panorama político-criminal internacional evidencia que el modelo gerencial de penalidad no ha logrado implantarse de la forma normalizada –o, si se quiere, *pura*– que podían esperar los promotores del NPM. La segunda, aparentemente contradictoria pero no menos importante, es que, a pesar de todo, el modelo se ha introducido de forma muy notable en las concepciones y prácticas actuales de la penalidad, cambiando profundamente las reglas y racionalidades del hecho punitivo. No parece muy aventurado afirmar que, al igual que sucede con la gubernamentalidad neoliberal, su influencia no va a ser precisamente pasareja, sino que va a seguir condicionando la evolución de la penalidad en multitud de territorios, incluso en aquellos –como es

95 Vid., entre otros, BELL, EMMA, *Criminal Justice and Neoliberalism*, cit., pp. 5, 180; DIETER, MAURICIO STEGEMANN, *Política Criminal Actuarial*, cit., pp. 153-154; GONZÁLEZ, CLAUDIO, “El *New Public Management* en las reformas al sistema de justicia criminal en Latinoamérica: El caso de Chile”, cit., p. 87; RAINE, JOHN W., “Courts, Sentencing, and Justice in a Changing Political and Managerial Context”, cit., pp. 294 a 295; SILVA SÁNCHEZ, JESÚS-MARÍA, *La expansión del Derecho Penal*, cit., pp. 74 y ss.

96 Vid. RAINE, JOHN W., “Courts, Sentencing, and Justice in a Changing Political and Managerial Context”, cit., p. 295; RAINE, JOHN W., y WILLSON, MICHAEL J., “Beyond Managerialism in Criminal Justice”, cit., p. 83.

97 Vid., por todos, CHELIOTIS, ADOLFO, “How iron is the iron cage of new penology? The role of human agency in the implementation of criminal justice policy”, cit., p. 319; EASTON, SUSAN, y PIPER, CHRISTINE, *Sentencing and Punishment: The Quest for Justice*, cit., p. 13; PAINTER, CHRIS, “Managing Criminal Justice: Public Service Reform Writ Small?”, cit., p. 308; Grégory Salle, “La privatisation de la gestion pénitentiaire”, cit., pp. 90 a 91; WORRALL, ANNE, y CANTON, ROBERT, “Community sentences and offender management for adults”, cit., pp. 498, 501.

el caso de España- en los que la introducción del paradigma ha sido más tardía. A mayor abundamiento, es probable que la gran Recesión haya creado, en múltiples países, una ocasión especialmente idónea para poner en marcha un sistema penal verdaderamente gerencial.

Si se asume esta premisa, no cabe duda de que el modelo gerencial va a condicionar de forma muy relevante el marco de sentido en el que va a desarrollarse el pensamiento crítico sobre la penalidad, esto es, las reglas y gramáticas epistémicas, axiológicas y utilitarias en las que –citando libremente a Radbruch⁹⁸- podrá seguirse pensando no solo en un sistema penal mejor, sino en algo mejor que el sistema penal.

Dentro de ese renovado marco de sentido, no cabe negar que los objetivos del gerencialismo, al menos en cierta medida, son loables⁹⁹. A pesar de todas sus limitaciones, el paradigma gerencial, con su perspectiva desapasionadamente economicista, presenta innegables potencialidades para repensar la penalidad en sentido crítico. Entre ellas se encuentran el abandono de las narrativas trascendentales (y, muy a menudo, autoritarias) de combate a la criminalidad o el reconocimiento de los límites de la pulsión punitiva y de la selectividad del sistema¹⁰⁰. No en vano, esas premisas podrían emplearse para hacer realidad un debate profundamente democrático sobre las prioridades colectivas en materia de control social y castigo¹⁰¹, que preste atención a las consideraciones sobre el daño

98 Vid. RADBRUCH, GUSTAV, *Rechtsphilosophie*, 3ª ed., Leipzig, Quelle und Meyer, 1932.

99 En este sentido vid., entre otros, CREWE, BEN, *The Prisoner Society: Power, Adaptation and Social Life in an English Prison*, Oxford, Oxford University Press, 2009, p. 449; LIEBLING, ALISON, *Prisons and Their Moral Performance: A Study of Values, Quality and Prison Life*, Oxford, Clarendon Press, 2004, p. 480; VILA VIÑAS, DAVID, “Regímenes de valoración de riesgos en las políticas de seguridad y control contemporáneas”, cit., pp. 17 y ss.; “Valoración de riesgos y nuevas políticas de seguridad y control de la infancia”, en *Revista de Derecho penal y Criminología*, nº 9, Madrid, UNED, 2013, pp. 362 ss.

100 En este punto, el trabajo seminal de Becker (BECKER, GARY, “Crime and Punishment: An Economic Approach”, en *The Journal of Political Economy*, vol. 76, nº 2, Chicago, The University of Chicago Press, 1968) en materia de análisis económico del delito y de la pena y, en particular, su conclusión (p. 170) sobre los límites del castigo y la ineficiencia de la criminalización en términos de costes pueden constituir aún un marco de reflexión productiva desde la perspectiva del gerencialismo. Vid. también sobre ello FOUCAULT, MICHEL, *Naissance de la biopolitique*, cit., pp. 261-262, 265; HARCOURT, BERNARD E., *The Illusion of Free Markets*, Cambridge, Harvard University Press, 2011, p. 134.

101 Vid., en una línea próxima, O'MALLEY, PAT, “Experiments in risk and criminal justice”, en *Theoretical Criminology*, vol. 12, nº 4, 2008, p. 465; PRIETO NAVARRO, EVARISTO, “Sobre los límites y posibilidades de la respuesta jurídica al riesgo”, en Cândido Da Agra et al. (eds.), *Seguridad en la sociedad de riesgo: un debate abierto*, cit., pp. 32, 42; ZEDNER, LUCIA, “Neither Safe Nor Sound? The Perils and Possibilities of Risk”, en *Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice*, vol. 48, nº 3, Toronto, University of Toronto Press, 2006, pp. 430 a 431; “Pre-crime and post-criminology?”, en *Theoretical Criminology*, vol. 11, nº 2, London, Sage, 2007, p. 274.

social¹⁰². Desde una perspectiva más concreta, no deben desconsiderarse tampoco las posibilidades que el paradigma gerencial ofrece para una reorganización del sistema penal.

El problema es que el modelo gerencial, al menos en su nivel y orientación de desarrollo presente, dista de poder hacer realidad esas potencialidades que se derivan de su formulación como tipo ideal. En primer lugar, aún no resulta evidente en absoluto cómo hacer compatible el modelo con los principios jurídicos de limitación de la intervención punitiva, una tarea -por cierto- que no se antoja sencilla. Al margen de ello, en segundo lugar, aún estamos lejos de conseguir que el modelo gerencial haga realidad el objetivo de gestionar eficientemente los recursos escasos del sistema penal. Como ha mostrado la historia reciente, ese objetivo, por muy valioso que sea, tienes graves dificultades para compensar el conjunto de elementos políticos, sociales, culturales, económicos –e incluso emotivos¹⁰³- que, siendo ajenos al sistema penal, en determinadas etapas facilitan su expansión.

No obstante, todas estas conclusiones no deben entenderse como una invocación al desaliento. Que el modelo gerencial haya reconfigurado en profundidad las reglas de la penalidad y que se haya mantenido distante de sus postulados más promisorios no significa que esté abocado de forma irremisible a facilitar el desarrollo de una penalidad expansionista, neutralizadora y escasamente sensible a las garantías y los derechos. En consonancia con una lectura social de la técnica, no cabe sino asumir que una tecnología no es positiva o negativa en sí, sino que su valoración depende del uso concreto que se haga de ella o, en este caso, de la gubernamentalidad en la que se inscriba. Por ello, llevan razón los autores que han destacado que las políticas gerenciales pueden emplearse con diversas orientaciones¹⁰⁴, y que en el campo punitivo perfectamente podrían contribuir

102 Vid., sobre ello, BERNAL, CAMILO, *et al.*, “Estudio preliminar”, en Wayne Morrison, *Criminología, civilización y nuevo orden mundial*, Barcelona, Anthropos, 2012, pp. XXV a LIV; HILLYARD, PADDY, *et al.* (eds.), *Beyond Criminology: Taking Harm Seriously*, London, Pluto Press, 2004; HUISMAN, WIM, “White-collar crime and the economic crisis”, en *Criminology in Europe*, nº 2012/3, Freiburg, ESC, 2012, pp. 8 ss.; REINER, ROBERT, *Law and Order: An Honest Citizen's Guide to Crime and Control*, cit., pp. 29-a 30.

103 Vid. GOTTSCHALK, MARIE, “Razing the Carceral State”, *Social Justice*, vol. 42, nº 2, Oakland, Social Justice, 2015, p. 39. Los elementos simbólicos y emotivos, que operan en el ámbito de la psique colectiva, y que de forma relevante condicionan la evolución y el funcionamiento del sistema penal pueden analizarse desde diversos marcos teóricos; entre ellos, las tesis culturales sobre el riesgo (vid. DOUGLAS, MARY, *Risk and Blame: Essays in Cultural Theory*, London, Routledge, 1992; DOUGLAS, MARY, y WILDAVSKY, AARON, *Risk and Culture*, Berkeley, University of California Press, 1983) o las elaboraciones de la teoría psicoanalítica sobre la penalidad (vid. CHELIOTIS, ADOLFO, “Gobernar a través del espejo: Neoliberalismo, gerencialismo y psicopolítica del control de la desviación”, cit.).

104 Vid., entre otros, CHELIOTIS, ADOLFO, “How iron is the iron cage of new penology? The role of human

a la difusión de una penalidad menos soberana y excluyente que la que ha sido hegemónica en múltiples países durante las últimas décadas¹⁰⁵.

En consecuencia, frente a lo que podría deducirse del subtítulo del brillante libro de Dieter¹⁰⁶, es de nuevo tiempo para la Política criminal. Si el gerencialismo es en sustancia una construcción política, debe ser analizada y confrontada mediante el debate político(-criminal)¹⁰⁷. La tarea consiste en pensar, una vez más, cómo construir las reglas jurídicas y las condiciones políticas, culturales y sociales que permitan desarrollar un modelo de control y de castigo menguante, que no subordine la libertad a la seguridad y que sea radicalmente respetuoso de las garantías y los derechos. Por lo demás, se trata de hacerlo sin concesión a ninguna ucronía, esto es, asumiendo que el gerencialismo contribuye hoy a definir el marco de sentido dentro de cuyos límites puede pensarse la penalidad.

En último término, se trata de ver que si bien el NPM es un lenguaje de gobierno, también puede ser un léxico de la crítica. El debate político-criminal consiste en pensar cómo en ese campo semántico pueden irse afirmando, de forma agonista, las consideraciones de la legitimidad y los derechos¹⁰⁸.

agency in the implementation of criminal justice policy", cit., pp. 329-330; GODDARD, TIM, "Post-welfarist risk managers? Risk, crime prevention and the responsabilization of community-based organizations", en *Theoretical Criminology*, vol. 16, n° 3, London, Sage, 2012, p. 359; MAURUTTO, PAULA, y HANNAH-MOFFAT, KELLY, "Assembling risk and the restructuring of penal control", en *British Journal of Criminology*, vol. 46, n° 3, Oxford, Oxford University Press, 2006, pp. 448 a 449; O'MALLEY, PAT, "Criminology and risk", en Gabe Mythen y Sandra Walklate (eds.), *Beyond the Risk Society*, Maidenhead, Open University Press, 2006, p. 54; "Experiments in risk and criminal justice", cit., p. 453; VILA VIÑAS, DAVID, "Valoración de riesgos y nuevas políticas de seguridad y control de la infancia", cit., p. 346; *La gobernabilidad más allá de Foucault*, cit., pp. 143, 147. Vid. asimismo FEELEY, MALCOLM M., y SIMON, JONATHAN, "Actuarial Justice: The Emerging New Criminal Law", en David Nelken (ed.), *The Futures of Criminology*, London, Sage, 1994, p. 190.

105 Vid., entre otros, HANNAH-MOFFAT, KELLY, "Punishment and Risk", en Jonathan Simon y Richard Sparks (eds.), *The SAGE Handbook of Punishment and Society*, cit., pp. 139, 144 a 145; MAURUTTO, PAULA, y HANNAH-MOFFAT, KELLY, "Assembling risk and the restructuring of penal control", cit., pp. 449, 451; O'MALLEY, PAT, "Experiments in risk and criminal justice", cit., pp. 453, 457 y ss.; VILA VIÑAS, DAVID, "Valoración de riesgos y nuevas políticas de seguridad y control de la infancia", cit., pp. 364-365. Vid. asimismo CLEAR, TODD R., y CADORA, ERIC, "Risk and correctional practices", en Kevin Stenson y Robert R. Sullivan (eds.), *Crime, Risk and Justice: The politics of crime control in liberal democracies*, cit., pp. 58 a 59

106 Cfr. DIETER, MAURICIO STEGEMANN, *Política Criminal Actuarial*, cit.

107 Vid., sustancialmente en el mismo sentido, GOTTSCHALK, MARIE, *Caught: The Prison State and the Lockdown of American Politics*, cit., pp. 261, 278.

108 Vid., en una línea semejante, SPARKS, RICHARD, "Degrees of estrangement: The cultural theory of risk and comparative penology", en *Theoretical Criminology*, vol. 5, n° 2, London, Sage, 2001, p. 162.

5. Bibliografía citada

- ALBERTSON, KEVIN Y FOX, CHRIS, *Crime and Economics: An introduction*, London, Routledge, 2012.
- ALEXANDER, MICHELLE, *El color de la justicia*, Madrid, Capitán Swing, 2014.
- AMOORE, LOUISE, *The Politics of Possibility*, Durham, Duke University Press, 2013.
- ANITUA, GABRIEL IGNACIO, *Historias de los pensamientos criminológicos*, Buenos Aires, Del Puerto, 2005.
- AVIRAM, HADAR, *Cheap on Crime: Recession-Era Politics and the Transformation of American Punishment*, Oakland, University of California Press, 2015.
- BARKER, VANESSA, *The Politics of Imprisonment*, New York, Oxford University Press, 2009.
- BECKER, GARY, "Crime and Punishment: An Economic Approach", en *The Journal of Political Economy*, vol. 76, nº 2, Chicago, The University of Chicago Press, 1968.
- BELL, EMMA, *Criminal Justice and Neoliberalism*, Basingstoke, Palgrave MacMillan, 2011.
- BERNAL, CAMILO et al., "Estudio preliminar", en Morrison, Wayne, *Criminología, civilización y nuevo orden mundial*, Barcelona, *Anthropos*, 2012.
- BONELLI, LAURENT, "Obsesión securitaria e ilegalismos populares en Francia, desde principios de 1980", en Bergalli, Roberto y Rivera Beiras, Iñaki (eds.), *Política criminal de la guerra*, Barcelona, *Anthropos*, 2005.
- BONELLI, LAURENT, *La France a peur*, Paris, La Découverte, 2010.
- BOTTOMS, AANTHONY, "The Philosophy and Politics of Punishment and Sentencing", en Clarkson, Chris y Morgan, Rod (eds.), *The Politics of Sentencing Reform*, Oxford, Clarendon Press, 1995.
- BROWN, DAVID, "The global financial crisis: Neo-liberalism, social democracy, and Criminology", en Bosworth, Mary y Hoyle, Carolyn (eds.), *What is Criminology?*, Oxford, Oxford University Press, 2011.
- CAMPESI, GIUSEPPE, "Neoliberal and Neoconservative Discourses on Crime and Punishment", en *Sortuz*, vol. 3, nº 1, Oñati, IISJ, 2009.
- CERETTI, ADOLFO, "La cultura del controllo: Un saggio sul pensiero di David Garland", en Ceretti, Adolfo (ed.), *Pena, controllo sociale e modernità nel pensiero di David Garland*, Milano, Giuffrè, 2005.
- CHELIOTIS, LEONIDAS, "How iron is the iron cage of new penology? The role of human agency in the implementation of criminal justice policy", en *Punishment and Society*, vol. 8, nº 3, London, Sage, 2006.

- CHELIOTIS, LEONIDAS, "Gobernar a través del espejo: Neoliberalismo, gerencialismo y psicopolítica del control de la desviación", en *Delito y Sociedad*, n° 32, Buenos Aires, Eudeba, 2013.
- CLARKE, JOHN H., y NEWMAN, JANET E., *The Managerial State: Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare*, London, Sage, 1997.
- CLEAR, TODD R., y CADORA, ERIC, "Risk and correctional practices", en Stenson, Kevin y Sullivan, Robert R. (eds.), *Crime, Risk and Justice: The politics of crime control in liberal democracies*, Cullompton, Willan, 2001.
- CLIQUENNOIS, GAËTAN, "Which penology for decision making in French prisons?", en *Punishment and Society*, vol. 15, n° 5, London, Sage, 2013.
- CLIQUENNOIS, GAËTAN, y CHAMPETIER, BRICE, "A new risk management for prisoners in France: The emergence of a death-avoidance approach", en *Theoretical Criminology*, vol. 17, n° 3, London, Sage, 2013.
- CREWE, BEN, *The Prisoner Society: Power, Adaptation and Social Life in an English Prison*, Oxford, Oxford University Press, 2009.
- DEAN, MITCHELL, *Governing Societies*, Maidenhead, Open University Press, 2007.
- DEAN, MITCHELL, *Governmentality*, 2ª ed., London, Sage, 2010.
- DEERING, JOHN, *Probation Practice and the New Penology: Practitioner Reflections*, Farnham, Ashgate, 2011.
- DE GIORGI, ALESSANDRO, *Zero Tolleranza*, Roma, DeriveApprodi, 2010.
- DEL ROSAL BLASCO, BERNARDO, "La estrategia actuarial de control del riesgo en la política criminal y en el Derecho", en Carbonell Mateu, Juan Carlos et al. (eds.), *Constitución, derechos fundamentales y sistema penal: Semblanzas y estudios con motivo del setenta aniversario del profesor Tomás Salvador Vives Antón*, Tomo I, Valencia: Tirant lo Blanch, 2009.
- DIETER, MAURÍCIO STEGEMANN, *Política Criminal Actuarial*, Rio de Janeiro, Revan, 2013.
- DOMENECH PASCUAL, GABRIEL, *Juzgar a destajo*, Madrid, Civitas, 2009.
- DOMÍNGUEZ FIGUEIRIDO, JOSÉ LUIS y RODRÍGUEZ BASANTA, ANABEL, "Lógica actuarial, seguridad y sistema de justicia criminal", en Da Agra, Cândido et al. (eds.), *La seguridad en la sociedad del riesgo: Un debate abierto*, Barcelona, Atelier, 2003.
- DOUGLAS, MARY, *Risk and Blame: Essays in Cultural Theory*, London, Routledge, 1992.
- DOUGLAS, MARY y WILDAVSKY, AARON, *Risk and Culture*, Berkeley, University of California Press, 1983.
- DOWNES, DAVID, y ROCK, PAUL, *Understanding Deviance*, 6ª ed., Oxford, Oxford University Press, 2011.

- EASTON, SUSAN, y PIPER, CHRISTINE, *Sentencing and Punishment: The Quest for Justice*, 2ª ed., Oxford, Oxford University Press, 2008.
- ERICSON, RICHARD V., y HAGGERTY, KEVIN D., *Policing the Risk Society*, Toronto, University of Toronto Press, 1997.
- ERICSON, RICHARD V., y HAGGERTY, KEVIN D., "The Policing of Risk", en Baker, Tom y Simon, Jonathan (eds.), *Embracing Risk: The Changing Culture of Insurance and Responsibility*, Chicago, The University of Chicago Press, 2002.
- FAULKNER, DAVID, "Policy and Practice in Modern Britain: Influences, Outcomes and Civil Society", en Green, Penny y Rutherford, Andrew (eds.), *Criminal Policy in Transition*, Portland, Hart, 2000.
- FEELEY, MALCOLM M., y SIMON, JONATHAN, "The New Penology: Notes on the emerging strategy of corrections and its implications", en *Criminology*, vol. 30, nº 4, Chichester, Wiley, 1992.
- FEELEY, MALCOLM M., y SIMON, JONATHAN, "Actuarial Justice: The Emerging New Criminal Law", en Nelken, David (ed.), *The Futures of Criminology*, London, Sage, 1994.
- FERNÁNDEZ DE ROTA, ANTÓN, *Deus ex machina*, Barcelona, Melusina, 2014.
- FITZGERALD, MARIAN, y HALE, CHRIS, "The politics of law and order", en Hale, Chris et al. (eds.), *Criminology*, 3ª ed., Oxford, Oxford University Press, 2013.
- FOESSEL, MICHAEL, *Estado de vigilancia*, Madrid: Lengua de Trapo, 2011.
- FORTI, GABRIO, "Il governo dell'ambivalenza tardo-moderna: riflessioni politico-criminali su La cultura del controllo di David Garland", en Ceretti, Adolfo (ed.), *Pena, controllo sociale e modernità nel pensiero di David Garland*, Milano, Giuffrè, 2005.
- FOX, CHRIS, y ALBERTSON, KEVIN, "Payment by results and social impact bonds in the criminal justice sector: New challenges for the concept of evidence-based policy?", en *Criminology and Criminal Justice*, vol. 11, nº 5, London, Sage, 2011.
- FOUCAULT, MICHEL, *Naissance de la biopolitique*, Paris, Seuil/Gallimard, 2004.
- GARCÍA ESPAÑA, ELISA, y Díez RIPOLLÉS, JOSÉ LUIS, (eds.), *La Administración de Justicia según los datos: Especial referencia a la jurisdicción penal*, Málaga, IAIC/Tirant lo Blanch, 2013.
- GARLAND, DAVID, "The Limits of the Sovereign State: Strategies of Crime Control in Contemporary Society", en *British Journal of Criminology*, vol. 36, nº 4, Oxford, Oxford University Press, 1996.
- GARLAND, DAVID, "'Governmentality' and the problem of crime: Foucault, criminology, sociology", en *Theoretical Criminology*, vol. 1, nº 2, London, Sage, 1997.

- GARLAND, DAVID, *La cultura del control*, Barcelona, Gedisa, 2005.
- GARLAND, DAVID, "Pena, controllo sociale e modernità", en Ceretti, Adolfo (ed.), *Pena, controllo sociale e modernità nel pensiero di David Garland*, Milano, Giuffrè, 2005.
- GODDARD, TIM, "Post-welfarist risk managers? Risk, crime prevention and the responsabilization of community-based organizations", en *Theoretical Criminology*, vol. 16, n° 3, London, Sage, 2012.
- GONZÁLEZ, CLAUDIO, "El New Public Management en las reformas al sistema de justicia criminal en Latinoamérica: El caso de Chile", en *Actas Coloquios EchFrancia*, n° 7, París, EchFrancia, 2015.
- GONZÁLEZ SÁNCHEZ, IGNACIO, "La reconfiguración del Estado y del castigo", en González Sánchez, Ignacio (ed.), *Teoría social, marginalidad urbana y Estado penal: Aproximación al trabajo de Loïc Wacquant*, Madrid, Dykinson, 2012.
- GOTTSCHALK, MARIE, *Caught: The Prison State and the Lockdown of American Politics*, Princeton, Princeton University Press, 2015.
- GOTTSCHALK, MARIE, "Razing the Carceral State", en *Social Justice*, vol. 42, n° 2, Oakland, Social Justice, 2015.
- HAJER, MAARTEN A., *Authoritative Governance: Policy-Making in the Age of Mediatization*, Oxford, Oxford University Press, 2009.
- HANNAH-MOFFAT, KELLY, "Punishment and Risk", en Simon, Jonathan y Sparks, Richard (eds.), *The SAGE Handbook of Punishment and Society*, London, Sage, 2013.
- HARCOURT, BERNARD E., *The Illusion of Free Markets*, Cambridge, Harvard University Press, 2011.
- HEBBERECHT, PATRICK, "Sociedad de riesgos y política de seguridad", en Da Agra, Cândido et al. (eds.), *Seguridad en la sociedad de riesgo: Un debate abierto*, Barcelona, Atelier, 2003.
- HILLYARD, PADDY et al. (eds.), *Beyond Criminology: Taking Harm Seriously*, London, Pluto Press, 2004.
- HOPE, TIM, "What do crime statistics tell us?", en Hale, Chris et al. (eds.), *Criminology*, 3ª ed., Oxford, Oxford University Press, 2013.
- HUDSON, BARBARA, *Justice in the Risk Society*, London, Sage, 2003.
- HUGHES, GORDON, *Understanding crime prevention: Social control, risk and late modernity*, Buckingham, Open University Press, 1998.
- HUISMAN, WIM, "White-collar crime and the economic crisis", en *Criminology in Europe*, n° 2012/3, Freiburg, ESC, 2012.

- INNES, MARTIN, *Understanding social control*, Maidenhead, Open University Press, 2003.
- JEWKES, YVONNE, *Handbook on Prisons*, Cullompton, Willan, 2007.
- JONES, TREVOR, "Policing", en Hale, Chris et al. (eds.), *Criminology*, 3ª ed., Oxford, Oxford University Press, 2013.
- KEMSHALL, HAZELL, y MAGUIRE, MIKE, "Public Protection, 'Partnership' and Risk Penalty", en *Punishment and Society*, vol. 3, nº 2, London, Sage, 2001.
- KEMSHALL, HAZELL et al., *Strengthening Multi-Agency Protection Arrangements (MAPPAs)*, London, Home Office, 2005.
- KLEIN, NAOMI, *La doctrina del shock*, Barcelona, Paidós, 2007.
- LACEY, NICOLA, y ZEDNER, LUCIA, "'Community' and Governance: A Cultural Comparison", en Karstedt, Susanne y Bussmann, Kai D. (eds.), *Social Dynamics of Crime and Control*, Portland, Hart, 2000.
- LIEBLING, ALISON, *Prisons and Their Moral Performance: A Study of Values, Quality and Prison Life*, Oxford, Clarendon Press, 2004.
- LIEBLING, ALISON, y CREWE, BEN, "Prisons beyond the New Penology: The Shifting Moral Foundations of Prison Management", en Simon, Jonathan y Sparks, Richard (eds.), *The SAGE Handbook of Punishment and Society*, London, Sage, 2013.
- LÓPEZ HERNÁNDEZ, ISIDRO, y RODRÍGUEZ LÓPEZ, EMMANUEL, *Fin de ciclo: Financiarización, territorio y sociedad de propietarios en la onda larga del capitalismo hispano (1959-2010)*, Madrid, Traficantes de Sueños, 2010.
- MAGUIRE, MIKE, et al., *Risk Management of Sexual and Violent Offenders: The Work of Public Protection Panels*, London, Home Office, 2001.
- MARY, PHILIPPE, "Pénalité et gestion des risques: vers une justice 'actuarielle' en Europe?", en *Déviance et Société*, vol. 25, nº 1, Chêne-Bourg, Editions Médecine et Hygiène, 2001.
- MARY, PHILIPPE, *Insécurité et pénalisation du social*, Bruxelles, Labor, 2003.
- MAURUTTO, PAULA, y HANNAH-MOFFAT, KELLY, "Assembling risk and the restructuring of penal control", en *British Journal of Criminology*, vol. 46, nº 3, Oxford, Oxford University Press, 2006.
- MAZEROLLE, LORRAINE, y RANSLEY, JANET, *Third Party Policing*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006.
- McLAUGHLIN, EUGENE, y MURJI, KARIM, "Lost connections and new directions: Neo-liberalism, new public managerialism and the 'modernization' of the British police", en Stenson, Kevin y Sullivan, Robert R. (eds.), *Crime, Risk and Justice: The politics of crime control in liberal democracies*, Cullompton, Willan, 2001.

- McSHERRY, BERNADETTE, *Managing Fear: The Law and ethics of preventive detention and risk assessment*, Nueva York, Routledge, 2014.
- MENNICKEN, ANDREA, "Too Big to Fail and Too Big to Succeed': Accounting and Privatisation in the Prison Service of England and Wales", en *Financial Accountability and Management*, vol. 29, nº 2, Chichester, Wiley, 2013.
- MILLER, ERIC J., "Drugs, Courts, and the New Penology", en *Stanford Law & Policy Review*, vol. 20, nº 2, Stanford, University of Stanford, 2009.
- MILLER, PETER, y ROSE, NIKOLAS, *Governing the Present*, Cambridge, Polity, 2008.
- MINISTERIO DE JUSTICIA, "Plan de Transparencia Judicial", en *Boletín de Información del Ministerio de Justicia, suplemento nº 2001*, Madrid, Ministerio de Justicia, 2005.
- MOORE, MARK H., "Sizing up compstat: An important administrative innovation in policing", en *Criminology and Public Policy*, vol. 2, nº 3, Chichester, Wiley, 2003.
- MOSCONI, GIUSEPPE, "La crisi postmoderna del diritto penale e i suoi effetti sull'istituzione penitenziaria", en *Democrazia e Diritto*, vol. 39, nº 2, Milano, FrancoAngeli, 2000.
- MOUHANNA, CHRISTIAN, "Police: de la proximité au maintien de l'ordre généralisé?", en Mucchielli, Laurent (ed.), *La frénésie sécuritaire*, Paris, La Découverte, 2008.
- MUCCHIELLI, LAURENT, "Introduction", en Mucchielli, Laurent (ed.), *La frénésie sécuritaire*, Paris, La Découverte, 2008.
- MUCCHIELLI, LAURENT, "Faire du chiffre: le 'nouveau management de la sécurité'", en MUCCHIELLI, LAURENT (ed.), *La frénésie sécuritaire*, Paris, La Découverte, 2008.
- MYTHEN, GABE, *Understanding the Risk Society*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2014.
- MYTHEN, GABE, WALKLATE, SANDRA, y KEMSHALL, HAZELL, "Decentralizing risk: The role of the voluntary and community sector in the management of offenders", en *Criminology and Criminal Justice*, vol. 13, nº 4, London, Sage, 2013.
- NEWBURN, TIM, "Criminology and Government: Some reflections on recent developments in England", en Bosworth, Mary y Hoyle, Carolyn (eds.), *What is Criminology?*, Oxford, Oxford University Press, 2011.
- O'MALLEY, PAT, "La política de la prevención del delito", en O'Malley, Pat, *Riesgo, neoliberalismo y justicia penal*, Buenos Aires, Ad-Hoc, 2006.
- O'MALLEY, PAT, "Policía, política y posmodernidad", en O'Malley, Pat, *Riesgo, neoliberalismo y justicia penal*, Buenos Aires, Ad-Hoc, 2006.
- O'MALLEY, PAT, "Las sociedades del riesgo y el gobierno del delito", en O'Malley, Pat, *Riesgo, neoliberalismo y justicia penal*, Buenos Aires, Ad-Hoc, 2006.

- O'MALLEY, PAT, "¿Riesgo globalizado? La distinción entre los estilos de la justicia penal "neoliberal" en Australia y en los Estados Unidos", en O'Malley, Pat, *Riesgo, neoliberalismo y justicia penal*, Buenos Aires, Ad-Hoc, 2006.
- O'MALLEY, PAT, "Criminology and risk", en Mythen, Gabe y Walklate, Sandra (eds.), *Beyond the Risk Society*, Maidenhead, Open University Press, 2006.
- O'MALLEY, PAT, "Experiments in risk and criminal justice", en *Theoretical Criminology*, vol. 12, nº 4, London, Sage, 2008.
- OSBORNE, DAVID, y GAEBLER, TED, *La reinención del gobierno: La influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Barcelona, Paidós, 1995.
- PAINTER, CHRIS, "Managing Criminal Justice: Public Service Reform Writ Small?", en *Public Money and Management*, vol. 25, nº 5, London, Taylor & Francis, 2005.
- PALIDDA, SALVATORE, *Polizia postmoderna: Etnografia del nuovo controllo sociale*, Milano, Feltrinelli, 2000.
- PEETERS, RIK, "The price of prevention: The preventative turn in crime policy and its consequences for the role of the state", en *Punishment and Society*, vol. 17, nº 2, London, Sage, 2015.
- PERSSON, ANDERS, y SVENSSON, KERSTIN, "Shades of professionalism: Risk assessment in pre-sentence reports in Sweden", en *European Journal of Criminology*, vol. 9, nº 2, London, Sage, 2012.
- PIDD, MICHAEL, *Measuring the Performance of Public Services: Principles and Practices*, Cambridge, Cambridge University Press, 2012.
- POLLITT, CHRISTOPHER, *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*, London, Basil Blackwell, 1990.
- POLLITT, CHRISTOPHER, y BOUCKAERT, GEERT, *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press, 2000.
- PORTILLA CONTRERAS, GUILLERMO, "El Derecho Penal de la 'Seguridad'. Una secuela inevitable de la desaparición del Estado Social", en Brandariz, José Ángel y Pastor, Jaime (eds.), *Guerra global permanente: La nueva cultura de la inseguridad*, Madrid, Los libros de la Catarata, 2005.
- POWER, MICHAEL, *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford, Oxford University Press, 1997.
- PRIETO NAVARRO, EVARISTO, "Sobre los límites y posibilidades de la respuesta jurídica al riesgo", en Da Agra, Cândido et al. (eds.), *Seguridad en la sociedad de riesgo: Un debate abierto*, Barcelona, Atelier, 2003.
- RADBRUCH, GUSTAV, *Rechtsphilosophie*. 3ª ed. Leipzig: Quelle und Meyer, 1932.

- RAINE, JOHN W., "Courts, Sentencing, and Justice in a Changing Political and Managerial Context", en *Public Money and Management*, vol. 25, n° 5, London, Taylor & Francis, 2005.
- RAINE, JOHN W., y WILLSON, MICHAEL J., "Beyond Managerialism in Criminal Justice", en *The Howard Journal of Criminal Justice*, vol. 36, n° 1, 1997.
- RECASENS I BRUNET, AMADEU, *La seguridad y sus políticas*, Barcelona, Atelier, 2007.
- REINER, ROBERT, "Beyond Risk: A Lament for Social Democratic Criminology", en Newburn, Tim, y Rock, Paul, (eds.), *The Politics of Crime Control*, Oxford, Oxford University Press, 2006.
- REINER, ROBERT, *Law and Order: An Honest Citizen's Guide to Crime and Control*, Cambridge, Polity, 2007.
- RIVERA BEIRAS, IÑAKI, y NICOLÁS LAZO, GEMMA, "La crisis del welfare y sus repercusiones en la cultura política europea", en Rivera Beiras, Iñaki (ed.), *Política Criminal y Sistema Penal: Viejas y nuevas racionalidades punitivas*, Barcelona, Anthropos, 2005.
- ROBINSON, GWEN, McNEILL, FERGUS, y MARUNA, SHADD, "Punishment in Society: The Improbable Persistence of Probation and Other Community Sanctions and Measures", en Simon, Jonathan y Sparks, Richard (eds.), *The SAGE Handbook of Punishment and Society*, London, Sage, 2013.
- ROBINSON, GWEN, et al., "Understanding 'quality' in probation practice: Frontline perspectives in England & Wales", en *Criminology and Criminal Justice*, vol. 14, n° 2, London, Sage, 2014.
- ROSE, NIKOLAS, "Governing Risky Individuals: The Role of Psychiatry in New Regimes of Control", en *Psychiatry, Psychology and Law*, vol. 5, n° 2, London, Taylor & Francis, 1998.
- ROSE, NIKOLAS, *Powers of Freedom*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999.
- ROSE, NIKOLAS, "Government and Control", en *British Journal of Criminology*, vol. 40, n° 2, Oxford, Oxford University Press, 2000.
- ROSE, NIKOLAS, "At Risk of Madness", en Baker, Tom y Simon, Jonathan (eds.), *Embracing Risk: The Changing Culture of Insurance and Responsibility*, Chicago, University of Chicago Press, 2002.
- SAINATI, GILLES, y SCHALCHLI, ULRICH, *La décadence sécuritaire*, Paris, La Fabrique, 2007.
- SALLE, GRÉGORY, "La privatisation de la gestion pénitentiaire", en Bodin, Romuald (ed.), *Les métamorphoses du contrôle social*, Clamecy, La Dispute, 2012.

- SAN MARTÍN SEGURA, DAVID, "El dolor y la deuda: Mentalidades de gobierno en la crisis financiera del Estado", en Susín Betrán, Raúl y Bernuz Beneitez, María José (eds.), *Seguridad(es) y derechos inciertos*, Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2014.
- SHEFER, GUY, "The impact of performance management culture on prison-based Therapeutic Communities", en *European Journal of Criminology*, vol. 9, nº 4, London, Sage, 2012.
- SILVA SÁNCHEZ, JESÚS-MARÍA, *La expansión del Derecho Penal*, 3ª ed., Madrid/Montevideo, Edisofer/BdeF, 2011.
- SIMON, JONATHAN, y FEELEY, MALCOLM M., "The Form and Limits of the New Penology", en Blomberg, Thomas G. y Cohen, Stanley (eds.), *Punishment and Social Control*, 2ª ed., New York, Aldine de Gruyter, 2003.
- SPARKS, RICHARD, "Degrees of estrangement: The cultural theory of risk and comparative penology", en *Theoretical Criminology*, vol. 5, nº 2, London, Sage, 2001.
- TAIBBI, MATT, *The Divide: American Injustice in the Age of the Wealth Gap*, New York, Spiegel & Grau, 2014.
- THOMAS, ROBYN, y DAVIES, ANNETTE, "Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services", en *Organization Studies*, vol. 26, nº 5, London, Sage, 2005.
- VAN SWAANINGEN, RENÉ, "Back to the 'Iron Cage': The Example of the Dutch Probation Service", en Green, Penny y Rutherford, Andrew (eds.), *Criminal Policy in Transition*, Portland, Hart, 2000.
- VIGOUR, CÉCILE, "Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques", en *Droit et société*, nº 63-64, Paris, Editions Juridiques Associées, 2006.
- VILA VIÑAS, DAVID, "Regímenes de valoración de riesgos en las políticas de seguridad y control contemporáneas", en *Revista electrónica de Ciencia penal y Criminología*, nº 15-10, Granada, Universidad de Granada, 2013.
- VILA VIÑAS, DAVID, "Valoración de riesgos y nuevas políticas de seguridad y control de la infancia", en *Revista de Derecho penal y Criminología*, nº 9, Madrid, UNED, 2013.
- VILA VIÑAS, DAVID, *La gobernabilidad más allá de Foucault*, Zaragoza, Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2014.
- WEBER, LEANNE, *Policing non-citizens*, London, Routledge, 2013.

- WEISBURD, DAVID, et al., "Reforming to preserve: Compstat and strategic problem solving in American Policing", en *Criminology and Public Policy*, vol. 2, nº 3, Chichester, Wiley, 2003.
- WOOD, JENNIFER, y SHEARING, CLIFFORD, *Pensar la seguridad*, Barcelona, Gedisa, 2011.
- WORRALL, ANNE, y CANTON, ROBERT, "Community sentences and ofender management for adults", en Hale, Chris et al. (eds.), *Criminology*, 3ª ed., Oxford, Oxford University Press, 2013.
- ZEDNER, LUCIA, "The pursuit of security", en Hope, Tim y Sparks, Richard, (eds.), *Crime, Risk and Insecurity*, London, Routledge, 2000.
- ZEDNER, LUCIA, "Opportunity Makes the Thief-Taker: The Influence of Economic Analysis on Crime Control", en Newburn, Tim y Rock, Paul (eds.), *The Politics of Crime Control*, Oxford, Oxford University Press, 2006.
- ZEDNER, LUCIA, "Neither Safe Nor Sound? The Perils and Possibilities of Risk", en *Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice*, vol. 48, nº 3, Toronto, University of Toronto Press, 2006.
- ZEDNER, LUCIA, "Pre-crime and post-criminology?", en *Theoretical Criminology*, vol. 11, nº 2, London, Sage, 2007.
- ZEDNER, LUCIA, *Security*, London, Routledge, 2009.
- ZYSMAN QUIRÓS, DIEGO, "El castigo penal en Estados Unidos: Teorías, discursos y racionalidades punitivas del presente", en Rivera Beiras, Iñaki (ed.), *Mitologías y discursos sobre el castigo: Historia del presente y posibles escenarios*, Barcelona, Anthropos, 2004.
- ZYSMAN QUIRÓS, DIEGO, *Castigo y determinación de la pena en los Estados Unidos*, Madrid, Marcial Pons, 2013.