



REPORTE DE EVALUACIÓN CUALITATIVA ENTREVISTAS CON OFICIALES



Mayo 2024

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. METODOLOGÍA Y MUESTRA DEL ESTUDIO	3
3. RESULTADOS	4
3.1. Medios de comunicación más utilizados	4
3.2. Principales preocupaciones entre los entrevistados	5
3.3. Motivaciones para ingresar a la Policía	5
3.4. Proceso de ingreso a la Policía	6
3.5. Beneficios y desventajas de pertenecer a la Policía	8
3.6. Ser Policía y mujer	8
3.7. Evaluación de los elementos de la Policía de Puerto Rico	10
3.7.1. Programa de reclutamiento	11
3.8. Conocimiento y valoración de la Reforma Policial	19
3.9. Personificación de la Policía de Puerto Rico	23
4. CONCLUSIONES	25
4.1. Recomendaciones	25

1. INTRODUCCIÓN

El Departamento de Justicia de los Estados Unidos (USDOJ) estableció un acuerdo con el Monitor de la Corte de Puerto Rico para la Reforma Sostenible del Departamento de la Policía de Puerto Rico, donde en una de las disposiciones se obliga al PRPB a realizar una encuesta, con la supervisión de un Monitor nombrado por la corte y la supervisión del USDOJ.

Este estudio se enfocó en realizar una evaluación en profundidad entre los segmentos clave de la comunidad y los representantes internos del PRPB para validar las conclusiones de la fase cuantitativa de 2022, a través de entrevistas a 38 participantes de 7 rangos de mando.

Este estudio se enfocó en diferentes representantes internos de la Policía de Puerto Rico, buscando corroborar los resultados de la fase cuantitativa ejecutada durante 2022.

2. METODOLOGÍA Y MUESTRA DEL ESTUDIO

El estudio fue realizado entre diciembre de 2023 y marzo de 2024, utilizando una metodología cualitativa, con el fin de profundizar en las experiencias y opiniones de los participantes. Se ejecutaron 38 entrevistas a profundidad de manera virtual, cada uno de ellos de aproximadamente una hora de duración. Contrario a la metodología grupal adoptada con la comunidad, el trabajo con los integrantes de la institución buscó darle espacio a voces individuales, buscando evitar que las relaciones internas de poder (dictadas por el género o el rango de los participantes) silenciara algunas voces u opiniones polémicas.

La composición de la muestra intentó profundizar tanto en las diferencias dictadas por la ubicación geográfica (aquellos en San Juan-Metro vs. Voces de otras zonas de la Isla) como en los diferentes rangos que componen la institución. Asimismo, se garantizó la participación de mujeres dentro de todos los rangos, pues se quiso hacer un enfoque particular de su experiencia con el enfoque diferencial de género. Si bien se incluyeron personas de siete rangos diferentes, el análisis agrupó a los participantes en 3 grupos: Agentes, Rango Medio (Sargentos y Tenientes)

y Rango Alto (Inspectores, Comandantes, Tenientes Coroneles y Coroneles). En adelante, el análisis se estructurará bajo esta agrupación. A continuación, el detalle de la composición muestral:

Tabla 1 - Distribución muestral

	Grupos de Análisis	TARGET	#PARTICIPANTES	Hombres	Mujeres	Región SJ Metro	Otras Regiones
1	Agentes	Agente	15	10	5	8	7
2	Mid-Level Supervision	Sargento	10	7	3	5	5
3		Tenientes	3	1	2	1	2
4	High-Level Supervision	Inspector	6	4	2	1	5
5		Comandante	2	2	0	0	2
6		Teniente Coronel	3	3	0	2	1
7		Coronel	1	1	0	0	1
		TOTAL	39	28	11	16	23

El formato de entrevistas se prestó para abrir un espacio de diálogo abierto y de confianza entre la entrevistadora y la mayoría de los participantes; si bien algunos mantuvieron sus respuestas en un tono neutral y formal, muchos se animaron a contar experiencias personales y denunciar comportamientos internos de la institución con las que se sentían inconformes.

3. RESULTADOS

3.1. Medios de comunicación más utilizados

Debido al acceso privilegiado de información que les ofrece la institución, la mayoría de entrevistados reporta usar los reportes internos que reciben vía correo electrónico o a través de reuniones para mantenerse al tanto de lo que pasa en el país. Asimismo, como los miembros de la comunidad, las redes sociales son una de sus principales fuentes de información, destacando a Instagram y Facebook como fuentes principales de consulta. Los medios tradicionales de comunicación siguen siendo relevantes para varios, destacando programas de televisión como Guapas y Primera Hora.

3.2. Principales preocupaciones entre los entrevistados

Sin importar su rango o lugar de procedencia, todos los entrevistados resaltan el estado actual de incertidumbre frente a sus pensiones como principal preocupación a mediano plazo. Varios de ellos llevan más de 30 años en la institución, y saben que su edad de retiro se acerca; sin embargo, sienten que las garantías que les fueron ofrecidas tiempo atrás no se cumplirán. Así lo expresa un Agente trabajando por fuera de la zona de San Juan: “Yo ahora mismo llevo 32 años en la Policía. Estoy esperando retirarme tranquilo, esperando que ese retiro sea por 50%, porque ahora mismo es el 29% de mi sueldo”.

Hay sentimientos de tristeza, traición y desconfianza frente a la institución por la falta de claridad alrededor de las condiciones en las que recibirán su pensión. Muchos resaltan que los años de sacrificio, incluso arriesgando sus propias vidas, no se ve recompensado dentro de este panorama. Esto ha forzado a algunos a tomar trabajos adicionales para complementar sus ingresos.

3.3. Motivaciones para ingresar a la Policía

Los entrevistados recuerdan que, al momento de unirse (la mayoría se refiere a la década de 1990), la Policía tenía un alto prestigio dentro de la ciudadanía. Se le percibía como una institución venerada, y ser parte de ella generaba un sentimiento de orgullo y de respeto por parte de los demás. Esto es algo que, para varios de los entrevistados, ya no sucede: la Policía ya no es considerada un lugar aspiracional para trabajar, y sus miembros no reciben el mismo respeto de antes. Para varios, los referentes de la institución vinieron directamente de sus familias, pues varios reportaron tener figuras masculinas (padres, tíos, abuelos) que en su momento hicieron parte de la Policía. También, recuerdan ver representaciones muy positivas de la institución en la televisión, algo que aportó para varios en la intención de aplicar. La mayoría no tenía un historial con el Ejército, y entró directamente a la Academia después de culminar su bachillerato o a inicios de sus estudios universitarios.

Algunos participantes, por otro lado, ingresaron a la Policía en los últimos años producto de un mercado laboral restringido: algunos perdieron sus empleos previos y vieron en la Policía estabilidad, otros vinieron de trabajos de seguridad y vieron en la institución más estabilidad. Otros, por otro lado, entraron motivados por el deseo de trabajar de cerca con la comunidad. Estos individuos entraron cuando la reputación de la institución había sufrido algunos golpes, a diferencia de quienes ingresaron con muy corta edad.

Dos principales motivaciones son resaltadas por los entrevistados: por un lado, las condiciones salariales y pensionales; por otro lado, la posibilidad de trabajar directamente con la comunidad. Haciendo referencia a la primera, los entrevistados mencionan que muchos se vieron atraídos por los salarios disponibles en la época y la promesa de una pensión asegurada y a una edad relativamente corta. En su momento, relatan, ser Policía se percibía como una alternativa para tener un trabajo estable garantizado a una corta edad, con un ingreso digno y con buenas condiciones pensionales. Esto explica el descontento generalizado que muchos sienten actualmente frente a sus condiciones actuales de retiro, pues se siente como una promesa sin cumplir. Asimismo, los participantes resaltan su interés hacia el trabajo con la comunidad, expresado por integrantes de todos los rangos. Es un trabajo que les ha traído satisfacción personal y sentido de orgullo:

Yo puedo decir que es una profesión que da muchas satisfacciones, a veces las cosas buenas no se enseñan en los medios. y no hay nada más bonito que recibir ese feedback de la comunidad. A veces aconsejar, encarrilar los nuevos talentos que vienen subiendo. Es algo que genera satisfacción. (Comandante (M), Resto de la Isla)

3.4. Proceso de ingreso a la Policía

La mayoría de entrevistados ingresaron a la Policía siendo bastante jóvenes, con poco más de 18 años, y llevan más de 20 años dentro de la Institución. En ella, han llegado a la adultez plena, han conformado familias y han estructurado sus vidas y sus proyectos de vida. Varios reconocen que

no contaban con la preparación emocional suficiente para enfrentarse a muchas de las exigencias del puesto, debido a que su proceso de preparación e inducción, en su momento, dejó muchos temas para ser aprendidos “en la calle”, sin una real preparación de fondo. Sin embargo, recuerdan su paso por la Academia con cariño, aún si tuvieron que enfrentarse a condiciones retadoras por los arduos entrenamientos físicos, un sistema que muchos describen como “cuasi militar”.

La preparación estuvo compuesta por un exigente entrenamiento físico, algo que varios resaltan ha disminuido de manera significativa en el proceso actual de preparación. En estos entrenamientos, los participantes recuerdan arduas jornadas de preparación física, muchas veces a tempranas horas de la madrugada. Estas fueron complementadas con aprendizaje práctico en técnicas de tiro y manejo de armas. La mayoría considera que esta rigurosidad debería reinstaurarse en los procesos actuales de entrenamiento. Tal como lo relata un Comandante (Resto de la Isla): “Al momento de entrar, era un cuerpo cuasi militar, muy distinto ahora. En aquel momento, fue puramente una u otra clase de psicología. Pero básicamente fue mucho entrenamiento físico, uso de arma de fuego y las leyes”.

En cuanto a la preparación teórica, los entrevistados recuerdan haber recibido preparación general en temas de ciencia política, justicia criminal, uso de fuerza e intervención en crisis. Sin embargo, reconocen que el conocimiento en leyes es limitado y restringido a algunas temáticas. Así lo recuerda un Agente del área de San Juan-Metro: “La Policía te ofrece conocimiento en Ley, pero no es un conocimiento basto. Ellos no te integran directamente en el Código Penal, ellos te parafrasean lo que tú vas a utilizar”. Para varios de los entrevistados, sobre todo aquellos que llevan más de 25 años en la Policía, la preparación que la Academia ofrece actualmente se ha volcado principalmente al elemento teórico, algo que no ven con muy buenos ojos.

3.5. Beneficios y desventajas de pertenecer a la Policía

Aun si existe cierto malestar por las condiciones actuales de trabajo en la institución (afectadas principalmente por salarios poco competitivos, largas horas extras no remuneradas y pocas garantías frente a su pensión) se percibe un sentimiento generalizado de agradecimiento y cariño hacia la Policía. Para muchos, sus proyectos de vida se han materializado gracias a la institución, y ésta les ha permitido proveerle a sus familias bienestar y estabilidad. Así lo expresa una Teniente Segunda (Resto de la Isla): “Yo con toda honestidad, me siento agradecida a la Policía. Lo que tengo se lo debo a la Policía. Ha sido mi único trabajo. Ahora el sueldo ha mejorado muchísimo, eso yo lo agradezco. La Policía a mí me ha hecho mujer, he crecido, he madurado”.

Sin embargo, la Policía también les ha significado a los entrevistados sacrificar tiempo de calidad con sus familias, horarios cambiantes que les restringen la capacidad de hacer planes a futuro con sus seres queridos, alta exposición a situaciones violentas y horas extra sin remuneración. Esta situación se ve agravada por la escasez generalizada de personal dentro de la institución, algo que para la mayoría es poco probable de resolver mientras que la oferta salarial y pensional no mejore. Algunos entrevistados, principalmente entre los rangos más altos, resaltan que el respeto desde la ciudadanía ha disminuido mucho: ya no sienten el trato de admiración que solían recibir desde la comunidad.

3.6. Ser Policía y mujer

Si bien la Reforma Policial ha hecho esfuerzos conscientes por reducir la discriminación basada en género, la experiencia vivida por las mujeres entrevistadas difiere de sus compañeros masculinos. Se reconoce que ha habido avances, y que las discriminaciones ya no ocurren de manera abierta como sí solía ser en años anteriores, pero esto no significa que haya desaparecido: solo se ha transformado a formas más discretas y solapadas.

Es interesante ver que, al indagar sobre el tema, la percepción entre hombres y mujeres difiere visiblemente: desde la vivencia masculina, la mayoría de las situaciones irregulares se han corregido y ambos sexos trabajan en igualdad de condiciones; desde la perspectiva femenina, hay una visión mucho más crítica frente a las discriminaciones que aún siguen enfrentando. Algunas son consideradas “pequeñeces”, como lo expresa una de las Agentes entrevistadas (San Juan-Metro): “La Policía es machista. En todos los sentidos, a veces hasta en la forma en que uno va vestida. Si hay una Sargento o Teniente, le quieren pasar por encima a las instrucciones que ella da”. Otras son de nivel más estructural. Algunas de las mujeres que forman parte de los rangos medios y altos reportan tener dificultad con algunos de sus subalternos masculinos para ganarse su respeto y que acaten sus órdenes, algo que sus compañeros hombres no enfrentan.

Por su condición de minoría dentro de la institución, las mujeres se enfrentaron a más retos estructurales desde su ingreso a la Policía. Varias relatan que los espacios compartidos en la Academia no les brindaba la privacidad que hubieran querido, dentro de un espacio altamente masculinizado y sin infraestructuras para ellas. Asimismo, varias recuerdan haberse enfrentado a cuestionamientos por parte de su propia familia y miembros de la institución cuando expresaron interés en unirse: tuvieron que justificar sus decisiones y su presencia constantemente. Las dinámicas de la institución también les implicó sacrificar algunas de sus roles como madres, sobre todo cuando sus hijos estaban aún pequeños y tuvieron que ser cuidados por otros familiares. La discriminación puede verse exacerbada para aquellas mujeres que también hacen parte de la comunidad LGBTIQ+.

En general, las mujeres entrevistadas concuerdan en que el trato diferencial no ha desaparecido, sino transformado en formas de agresión indirectas y “escondidas”, tal como lo expresa una Comandante (Resto de la Isla):

Ahora lo hacen de manera solapada. Ahora no es como antes: ‘porque tú eres mujer’. ¡No! No vas a escuchar eso, lo sientes en el trato. Si tú quieres ascender, por ejemplo, y tú sometes una carpeta con todas tus ejecutorias, tus méritos y tú esperas una competencia limpia y justa, eso no es así. Si tú eres de agrado del jefe tú asciendes. Y son cosas que tú no puedes apelar. Muchas decisiones recaen sobre la autoridad, y tú no tienes manera. Siempre estás relegada. Es un discrimen solapado.

3.7. Evaluación de los elementos de la Policía de Puerto Rico



Ilustración 1 - Resumen de evaluación de elementos de la Policía de Puerto Rico

Hablando de los elementos de la Policía, se ve una buena valoración de los procesos de entrenamiento y el Protocolo de Uso de Fuerza, producto de la implementación de la Reforma. Asimismo, aunque con ciertas restricciones por escasez de personal, se resaltan las buenas iniciativas alrededor del trabajo con la comunidad. Se reconocen mejoras en el manejo de las estadísticas, acceso y uso de la tecnología, los procesos administrativos y las estructuras de supervisión, aunque con avances desiguales entre las regiones (mayor eficiencia/disponibilidad en San Juan). Las principales oportunidades de mejora de siguen viendo en la investigación de conductas antiéticas y procesos de ascenso (persisten dinámicas internas de poder), así como en el reclutamiento y calidad del equipamiento (limitaciones estructurales y de presupuesto). A continuación, un detalle de cada elemento explorado:

3.7.1. Programa de reclutamiento

Los entrevistados reconocen que ha habido muchas mejoras en el reclutamiento, expresado desde el contenido de la formación impartida a nuevos miembros y la flexibilización en el entrenamiento físico. Como ya se mencionó, algunos lamentan que los entrenamientos físicos se hayan reducido, pues ha bajado los estándares en cuanto al estado físico de nuevos integrantes.

No se logra tener consenso frente a la edad mínima ideal: mientras que algunos consideran que la Policía debería retomar la edad mínima de 18 años (expresado más que todo por quienes trabajan por fuera de San Juan-Metro), otros coinciden en que subirla a 21 años es adecuado, debido a que el trabajo requiere tener un nivel de madurez emocional que difícilmente se puede tener a esa corta edad. Algo similar sucede con el uso del polígrafo: para varios, es un requerimiento innecesario que cierra muchas puertas a quienes quieren integrarse a la Policía. Refiriéndose a la edad mínima, un Sargento del área de San Juan comenta: “De los requisitos, yo cambiaría la edad. Porque nosotros tenemos la Liga Atlética Policiaca, con jóvenes hasta los 18 años envueltos dentro de la Policía. Al tener que esperar 4 años para poder ingresar a la Policía, estos jóvenes empiezan a estudiar, y se salen de la rama de la Policía”.

Frente a este tema, muchos resaltan que de poco sirve que la calidad de las capacitaciones sea buena, si las condiciones salariales y pensionales no son lo suficientemente atractivas para atraer a nuevos miembros: para ellos, esta es la principal barrera que debe enfrentar la institución para mejorar el proceso de reclutamiento y superar la escasez de personal a la que se enfrenta actualmente.

3.7.2. Programas de entrenamiento

Se destacan las mejoras en el contenido de las formaciones que reciben los nuevos integrantes: es mucho más profesional y sistematizada en comparación a la que ellos recibieron en su

momento, y esto para la mayoría ha significado mejoras en el profesionalismo de la institución. La implementación de la Reforma ha traído jornadas constantes de capacitación, impartidas de forma presencial y virtual, lo cual mantiene los conocimientos vigentes y permite a los integrantes tener un uso más técnico de las armas y otras herramientas de trabajo. Esto, además de proteger a la ciudadanía, brinda a Agentes y rangos medios mayor seguridad en la ejecución de su trabajo, pues se le da prioridad al diálogo en lugar de escalar a respuestas con uso de armas.

Sin embargo, la escasez de personal hace que los días en los que hay jornadas de capacitación, la Policía sufre en poder tener presencia suficiente en las calles, sobre todo mencionado por quienes trabajan en la zona de San Juan-Metro. Para algunos, expresado más por rangos medios y altos, estos procesos pueden ser repetitivos y les restan capacidad de acción en el día a día. En general, aunque se valoran los esfuerzos para profesionalizar más al cuerpo policial, las debilidades estructurales de poco personal hacen que las jornadas se vuelvan una dificultad adicional para poder cumplir con las tareas cotidianas.

3.7.3. Equipamiento

El incremento en el uso de equipamiento más profesional (principalmente tasers y Bodycams) es una de las principales mejoras como consecuencia de la Reforma Policial. El uso de estos equipos da mayor seguridad a los Agentes y permite intervenciones con menor uso de fuerza letal. Sin embargo, estos efectos no se han dado de manera equitativa a lo largo del territorio: el uso de estos equipos es más generalizado en la zona de San Juan-Metro, en donde las estaciones han sido mejor dotadas, mientras que el acceso en otras zonas de la Isla es aún limitado.

Por otro lado, los entrevistados resaltan los fondos limitados para dar mantenimiento a las patrullas, o tienen acceso a vehículos viejos y poco adaptados para el terreno, sobre todo en zonas por fuera de San Juan. Esto ha causado que muchas de ellas queden detenidas en las estaciones, a veces sin siquiera tener suficientes recursos para el combustible del día a día. Una situación similar se ha expresado alrededor de las estaciones: éstas no cuentan con la

infraestructura requerida para un funcionamiento idóneo, y algunas ni siquiera cuentan con material gastable para actividades cotidianas. Esto es reportando tanto para San Juan como para otras zonas del país. En general, parece haber una deficiencia en la distribución de recursos. Así lo expresa un Sargento en la zona de San Juan:

Ahora mismo en esta División cuento con herramientas y recursos. En otros Departamentos no, no los hay. Puedo darle fe que trabajaba con salvavidas que no estaban adecuados. No había combustible para salir. El equipo no era el requerido.

3.7.4. Procesos de ascenso

Los participantes reconocen los avances en el proceso de ascensos desde que se implementan los exámenes como criterio de selección. Esto es resaltado sobre todo por Agentes y Supervisores de Rango Medio, que consideran que el proceso se ha estandarizado mucho y da mayor espacio de ascender, sin requerir conexiones personales dentro de la Institución. Como observación de mejora, se señala que la frecuencia con la que se realizan estos exámenes es poca e inconstante, limitando las oportunidades de ascenso para los Agentes principalmente. Asimismo, persisten algunos comentarios de favoritismo en el proceso de calificación de los exámenes y entrega de resultados, manifestado principalmente por entrevistados otras zonas de la Isla.

La principal crítica que se manifiesta en este elemento está en el “panismo” que aún persiste entre las altas esferas. Una vez que la persona llega a ser Capitán y desea seguir escalando, los criterios de evaluación vuelven a ser subjetivos (determinados por las altas esferas de poder). Esto le resta credibilidad al sistema, pues los entrevistados consideran que aún depende mucho de las conexiones personales del candidato, restándole objetividad al proceso. Así lo expresa un Inspector que trabaja por fuera de San Juan:

De Sargento a Capitán, es por examen. En cuanto a eso está bien. Pero de Inspector hasta Coronel, ahí lamentablemente hay mucho panismo. Te puedes quedar toda la vida como Capitán, y de ahí no subes más. Hacen unas entrevistas, que son subjetivas. Porque usted piensa una forma, yo de otra, y no hay una respuesta objetiva. Los exámenes son objetivos.

Finalmente, es también importante resaltar que, aunque el ascenso de mujeres a posiciones de alto nivel de supervisión ha mejorado, persisten visibles diferencias en las proporciones en cuanto a género, y como se mencionó, no todos los integrantes responden de manera positiva a tener figuras femeninas como supervisoras directas.

3.7.5. Procesos administrativos

Los entrevistados reconocen que la digitalización de muchos procesos ha agilizado gestiones administrativas, además de hacerlas más confiables y sistematizadas. Esto se destaca más en San Juan, en donde el acceso a un mejor servicio de internet es más común. Además, la Reforma ha reducido los tiempos de respuesta en procesos administrativos, algo que los participantes de todos los rangos aplauden. Estos avances se ven limitados por la escasez de personal, que limita el tiempo disponible de los miembros de la institución para poder cerrar procesos y no ser castigados. Asimismo, la plataforma utilizada para completar querellas no está disponible durante una franja de tiempo, lo cual genera reprocesos y retrasos en los procesos. Así lo describe una Sargento, trabajando por fuera del área de San Juan:

La Reforma establece unas horas establecidas (para hacer los reportes). Pero si no tengo sistema, pues yo lo hago a mano: tampoco lo aceptan. ¿Entonces en qué quedamos? No hay sistema, lo hago escrito y tampoco me lo aceptan. Y yo soy responsable de todo eso, para que no me caiga queja administrativa. Y eso está pasando en todos los distritos.

Todavía persiste cierta desconfianza frente a la imparcialidad en el procesamiento de ciertos procesos administrativos, expresado más que todo por quienes residen fuera de San Juan. Consideran que los procesos muchas veces se toman más tiempo del necesario, y algunas veces éstos no arrojan resultados satisfactorios. Esto es expresado sobre todo por Supervisores de Alto Rango.

3.7.6. Supervisión

En general, se reconocen avances en los procesos de supervisión tras la aplicación de la Reforma; en muchas estaciones, hay personal suficiente que garantiza presencia constante de supervisores y con una carga de trabajo razonable para ellos. Muchos de estos supervisores son receptivos a mejoras y tienen buena disposición para trabajar en equipo, generando un ambiente positivo de trabajo.

En contraposición, existen otras estaciones (más común en zonas fuera de San Juan) en donde la escasez de personal no permite tener la estructura completa de supervisión, o con una alta sobrecarga de trabajo. También, algunos entrevistados (más mencionado en el Resto de la Isla) resaltan que existen supervisores muy intransigentes y autoritarios, que tienen dificultad de delegar a rangos medios y Agentes. Los rangos medios de supervisión, en particular, se ven atrapados en una dinámica en donde no reciben la suficiente autonomía por parte de los rangos altos, ni son totalmente respetados por los Agentes. Así lo describa una Agente trabajando en la zona de San Juan:

Hay jefes con bastante conocimientos y flexibilidad. Pero hay otros que no tienen ni el conocimiento ni la humanidad. Se supone que esta Agencia esté basada en filosofía humanística. Lo recalcan mucho en la Academia. Pero en verdad, hay algunos que comprenden y otros están en la vieja escuela.

3.7.7. Investigación de conductas antiéticas

Este elemento es uno de los más criticados por parte de los entrevistados: la mayoría, tanto en San Juan como en el resto de la Isla y en todos los rangos, lo considera sesgado y poco confiable. A pesar de que la Reforma designó una estructura pensada para fomentar denuncias de forma confidencial y eficiente, varias anécdotas dan cuenta entre quienes han recurrido a él describen el proceso como poco receptivo y causante de mucha frustración, pues no encontraron respuestas a sus solicitudes. Algunos incluso reportan haber sido castigados por parte de la institución (a través de traslados o suspensiones, por ejemplo).

La principal falencia, para la mayoría, está en que el sistema sigue siendo manejado por personas internas a la institución; esto le resta credibilidad y objetividad, además de que rara vez se respeta la confidencialidad de las denuncias. En el “mejor” de los casos, la denuncia no trasciende y no es atendida. En el peor, el denunciante es estigmatizado por los altos mandos de la institución y castigado, generando un ambiente de temor y de impotencia frente a este tipo de abusos de poder. Así lo describe un Agente del área de San Juan-Metro, que estuvo envuelto en uno de estos procesos de denuncia:

Tuvimos un director, estaba creando entre Agentes y Supervisores una opresión. Y nadie se daba cuenta. Nosotros le informamos a supervisores del trato, de la hostigación laboral que estábamos sufriendo. No se hizo nada hablando con supervisores. Se habló con Capitanes, dijeron que iban a investigar: no se hizo nada. Yo decidí hacer una carta, como nadie se va a atrever y posiblemente me manden para Vieque [...] me movieron para barrio obrero. [...] Entonces la culpa me la echaron completamente a mí. Hoy por hoy, ese Director no está, pero también me sacaron a mí. Ese director sigue trabajando en otro lugar. [...] La Policía me demostró que yo no puedo ayudar a ningún compañero que tenga algún problema.

3.7.8. Uso de tecnología

La principal ventaja que los entrevistados destacan sobre el uso de tecnología es un uso generalizado de laptops a lo largo de las estaciones, aunque con mayor disponibilidad de equipos en San Juan. Éstas brindan mayor agilidad e interconectividad entre regiones, facilitadas por la digitalización de los procesos administrativos. Además, las querellas son más precisas y su registro adecuado está más garantizado. Sin embargo, como ya se mencionó, la plataforma no está disponible a todas horas, generando reprocesos y demoras. Así lo reporta una Teniente Resto de la Isla): “Ahora mismo lo que falla del sistema es parte de la plataforma de tomar querellas. De 12 a 3am no puedes hacer informes, porque el sistema colapsa. Es una falla del sistema.”

En cuanto a las patrullas, éstas se han modernizado: algunas han ido reemplazando las laptops por un sistema computarizado interno, pero la mayoría considera que las laptops son mucho más convenientes. Estas patrullas han sido implementadas principalmente en San Juan, una vez más dejando a otras regiones en rezago.

3.7.9. Protocolo de Uso de Fuerza

Una de las principales victorias de la Reforma Policial, para la mayoría de entrevistados, es la implementación de un protocolo claro del Uso de Fuerza. Esto le brinda una protección a la comunidad y al mismo Policía, pues anteriormente su respuesta frente a situaciones de cierta violencia o peligro quedaba a su total criterio y discreción: esto dejaban al integrante de la Policía expuesto no solo a mayores posibilidades del uso de violencia, sino a denuncias por malas conductas. En este sentido, la Reforma ha logrado dar una mayor estandarización de planes de acción según las situaciones que se presenten, dejando el uso de armas y de violencia como última instancia. Contrario a lo que muchos en la ciudadanía creen, la Policía ha recibido estos lineamientos con brazos abiertos.

Quienes manifiestan cierta inconformidad con este protocolo, que son una minoría, consideran que la ciudadanía ha perdido cierto respeto y “temor” hacia la institución, habilitándolos a tomar actitudes violentas hacia la Policía bajo la excusa de que éstos no pueden actuar en retaliación por el protocolo. El temor de ser reportados y sancionados ha también creado cierto recelo al uso de fuerza, incluso cuando la situación lo amerita. Para algunos entrevistados, esta “camisa de fuerza” ha hecho que algunos integrantes prefieran evadir usar la fuerza bajo cualquier circunstancia y así ahorrarse la posibilidad de ser penalizados. Así lo observa un Agente en la zona de San Juan: “: la Policía está dejando de usar completamente la fuerza para evitar escribir. Ellos prefieren recibir un cantazo, arriesgarse a no utilizar nada por el miedo a que me van a botar, me van a suspender, me voy a quedar sin salario”.

Este testimonio da cuenta de otra gran crítica hacia el Protocolo de Uso de Fuerza, y es el trabajo burocrático que la mayoría encuentra excesivo. La institución, que ya se encuentra restringida por escasez de personal y con un personal agotado, debe sumarle trabajo adicional a sus integrantes cada vez que se presenta un incidente con Uso de Fuerza, sumándole horas de trabajo al Policía, sobre todo porque muchas tareas generan duplicidad. Esto es mencionado principalmente por los rangos medios de supervisión.

3.7.10. Trabajo con la comunidad

La Reforma introdujo estructuras que han beneficiado visiblemente el involucramiento de la institución con la comunidad, como es el caso del modelo SARA (Policía Comunitaria). Este enfoque busca crear lazos de confianza y colaboración entre Agentes y ciudadanía, que también funciona como una acción preventiva frente a crímenes en la zona. El modelo funciona positivamente cuando se implementa, pero la escasez de personal en la institución limita su efectividad. Estos procesos también se pueden ver negativamente afectados por algunos supervisores, que no le dan al programa la relevancia necesaria y lo dejan en un segundo plano.

Otra estructura que se valora mucho es la Liga Atlética Policiaca, que ayuda a involucrar a los más jóvenes dentro de la institución. Algunos de los entrevistados, de hecho, iniciaron su carrera policial a través de este modelo. Estas son iniciativas que, para los entrevistados, aportan mucho al fomento de buenas relaciones con comunidades y aportan a una percepción más positiva de la presencia policial en ciertas zonas, sobre todo en aquellas que son más vulnerables y con alta criminalidad.

3.7.11. Estadísticas y acceso a información

Gracias a la digitalización de muchos procesos, la confiabilidad y acceso a estadísticas ha mejorado de manera generalizada. Si bien algunos siguen considerando que la información reportada no es del todo transparente, todos los entrevistados reconocen que la información está disponible para la ciudadanía y está actualizada. El mayor cuestionamiento se ve en casos de subregistro de algunos crímenes, sobre todo cuando son de carácter violento o de enfoque diferencial (como un feminicidio o crimen de odio). Así lo describe una Teniente (Resto de la Isla): “Si tiroteamos una casa y hay 10 personas, se supone que son 10 agresiones. Pero la realidad es que yo como Comandante de distrito no pongo 10 agresiones, pongo una. Porque eso aumenta los delitos en mi distrito.” Los casos de subregistro son más mencionados por entrevistados que trabajan en zonas fuera de San Juan-Metro.

3.8. Conocimiento y valoración de la Reforma Policial

Todos los entrevistados mostraron conocimiento del contexto frente al surgimiento de la Reforma, así como su contenido y objetivos. En general, la mayoría de las opiniones frente a la implementación de la Reforma fueron muy positivas: la mayoría lo ha considerado como un apoyo a la labor del Policía, brindándole una infraestructura más sólida y clara en la implementación de sus labores. Así lo describe un Agente de la zona de San Juan:

Antes el Policía actuaba de manera espontánea. Los compañeros viejos siempre comentan, 'antes lo hubiéramos trabajado de otra forma'. ¿Y cuál era esa forma? Pues ya usted sabe: a puño y bofetón. Ahora no, ahora tenemos uso de fuerza.

Reconocen que, previo a la Reforma, los abusos de poder eran más frecuentes, sobre todo hacia poblaciones minoritarias y vulnerables (principalmente migrantes y comunidad LGBTIQ+). En resumen, se reconoce que la Reforma era necesaria y ha traído efectos positivos a la institución.

Ha significado:

- Para la ciudadanía: La Reforma ha traído un mayor respeto de sus derechos humanos, evitando altercados violentos cada vez que sea posible, y optando por estrategias de menor impacto. Asimismo, ha aportado a ofrecer un servicio más ágil y transparente a la ciudadanía, y con menos sesgos frente a poblaciones vulnerables y grupos minoritarios.
- Para el Policía: La Reforma le da dado una red de protección adicional al integrante de la Policía, tanto por las herramientas más profesionales y una mejor capacitación para usarlas, como con estructuras legales para la ejecución de sus labores dentro de un marco delimitado y más objetivo (mayor supervisión, uso de informes digitalizados, capacitaciones constantes para mantenerse vigentes en conocimiento, lineamientos para accionar protocolos y espacios seguros para poder denunciar situaciones irregulares).

3.8.1. Lo positivo de la Reforma

Lo más resaltado de la Reforma está en la profesionalización de la institución. Esto se traduce en herramientas que protegen al individuo y dan más rango de acción, así como un reglamento claro que estipula cómo y cuándo utilizarlas. Asimismo, ha traído mayor manejo de conocimiento técnico en leyes, manejo de situaciones complejas y uso de equipo especializado. En general, la Reforma ha corregido instancias en donde el criterio personal de cada Agente o supervisor no permitía a la institución brindar un servicio integral e igualitario.

3.8.2. Lo criticado de la Reforma

El principal inconveniente de la Reforma, para varios entrevistados, es el incremento de procesos burocráticos en su trabajo cotidiano. Esto en ocasiones desestimula el uso de ciertos procedimientos, como el Uso de Fuerza, y agrega aún más trabajo a personas que ya se encuentran agotadas y con cierta desmotivación. Algunos también consideran que la Reforma ha hecho que la ciudadanía pierda cierto respeto hacia la institución, dando pie a mayores incidentes violentos contra policías. Se ven algunos casos de supervisores con resistencia a aplicar plenamente los lineamientos de la Reforma y mantener el estilo de la “vieja escuela”, que todavía da pie a abusos de poder.

3.8.3. Mapa de emociones

Contrario al imaginario de la ciudadanía, que creen que la Policía ve la Reforma con desconfianza y recelo, la mayoría de los sentimientos expresados por los entrevistados son bastante positivos. A continuación, un detalle de los sentimientos más mencionados:

Tabla 2 – Recopilación de sentimientos más mencionados

SENTIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
 Agradecido	Es el sentimiento más mencionado por los entrevistados, pues sienten que la Reforma les brinda protección y ha facilitado su labor.
 Normal / En paz	Aunque algunos no expresan sentimientos fuertes, sino más bien neutrales, no perciben la Reforma como una fuente de amenaza, sino como algo que trae estabilidad y bienestar generalizado.
 Tranquilo	Hace referencia al respaldo que ofrece la Reforma alrededor de los protocolos y medidas para ejecutar las labores; hay más claridad frente a cómo hacer su trabajo.

 <p>Curioso / Interesado</p>	<p>Algunas personas manifiestan interés en ver cómo la Reforma seguirá siendo implementada a mediano y largo plazo; se preguntan si serán cambios estructurales duraderos o si solo responden a una coyuntura.</p>
 <p>Cansado /Agotado</p>	<p>La alta proporción de trabajo burocrático, que ha traído una sobrecarga laboral, genera en algunos un sentimiento de cansancio.</p>
 <p>Confiado</p>	<p>Similar al sentimiento de tranquilidad, los entrevistados manifiestan confianza en los procesos que han venido con la Reforma y se sienten respaldados en caso de enfrentarse a una situación irregular.</p>

3.8.4. Trato a grupos minoritarios

La mayoría de entrevistados considera que, con la implementación de la Reforma, el trato hacia población vulnerable y minoritaria ha mejorado significativamente. Reconocen que en el pasado esto había sido un problema, principalmente con la comunidad LGBTQ+, pero la mayoría expresa que estos sesgos han venido desapareciendo y que los lineamientos sobre el trato profesional y objetivo se han venido implementando. Así lo expresa una Sargento (resto de la Isla):

Ahora mismo el trato ha sido más profesional. Cuando se tratan con personas transgénero hay un protocolo, se merecen respeto. Tengo una experiencia, estado de Reten en Arroyo. Me llama por teléfono una persona trans, para una situación de una querrela. Yo siempre trato a la persona de Usted, para mí Usted es tanto hombre o mujer.

Los lineamientos de imparcialidad y respeto se expresan en diversidad de ejemplos: uso de pronombre elegido por la persona con la que se está tratando, trato diferencial a la comunidad trans, manejo de lenguaje respetuoso hacia migrantes de origen dominicano, capacitaciones

para el enfoque diferencial de población con discapacidades físicas y mentales, entre otros. Reconocen que sigue habiendo cierto sesgo a la hora de interactuar con comunidades de escasos recursos o con grandes proporciones de población migrante, porque suelen ser los espacios con un mayor índice de criminalidad.

3.9. Personificación de la Policía de Puerto Rico



Al hacer el ejercicio de personificación de la Policía de Puerto Rico, se identificaron dos grandes vertientes. Una versión de la Policía es una figura maternal de edad avanzada, que brinda cuidados y servicio a sus “hijos”. Es una persona empática, sabia y con mucha experiencia, pero cansada por los largos años de servicio a otros.

“La Policía tiene que ser como la madre, se supone que tiene que encaminar a todos sus agentes, que los lleve y que los proteja. Que les busque sus recursos y que le enseñe. Tendría como 100 años. Una abuelita, una bisabuelita. Tiene que ser una persona empática con sus agentes, saber escuchar la problemática que cada uno tenga. Saber hablar con cada agente, cada persona como tal.” (Sargento (M), Resto de la Isla)

Por otro lado, hay quienes ven en la Policía a alguien joven y con poca experiencia; que desea ser más profesional en su trabajo. Tiene aún curiosidad y motivación frente a los demás, pero está un poco agotado por el exceso de trabajo y desmotivado por el trato que recibe de los demás:

Bueno, tendría ahora mismo 44 años. Responsable, con sus defectos obviamente, porque no todo es perfecto en la Policía. Pero con el interés de cambiar lo veo. Lo veo con

la esperanza de que todo puede ser diferente en el futuro. Lo veo con el ánimo de que en algún momento van a llegar más miembros a la Policía.” (Agente (H), Resto de la Isla)

3.10. La Policía ideal

Los entrevistados hacen demandas concretas a la institución para que ésta opere de manera idónea. Muchas de estas demandas son de carácter estructural:

- Mejores salarios, que motiven a los miembros actuales a ejercer sus labores y que atraigan a nuevos integrantes para cubrir la escasez de personal que actualmente afecta el funcionamiento pleno
- Garantías en las pensiones, que sean consistentes con lo que fue prometido años atrás cuando muchos se unieron a la Policía, y que sea un incentivo para nuevos miembros
- Más personal, que desahogue la carga de trabajo de quienes actualmente hacen parte de la Policía y les permita tener mayor tiempo de calidad con sus familias
- Mayor presupuesto, que facilite las tareas cotidianas y el mantenimiento de las infraestructuras, dignificando la profesión aún más

Por otro lado, reconocen que los individuos también tienen el deber de hacer cambios y de tomar actitudes proactivas para ser la mejor versión posible de un miembro de la Policía:

- Mostrando empatía frente a la ciudadanía, poniendo el bienestar de la comunidad por encima de intereses u opiniones personales
- Con vocación y pasión por su trabajo, que esté dispuesto a dar lo mejor de sí mismo y enfrentarse a los retos de la profesión con profesionalismo
- Con valores que se alineen con la Reforma, garantizando un trato imparcial y profesional a todos/as, sin importar su identidad u origen

4. CONCLUSIONES

A partir de este estudio, ha sido posible explorar la percepción de integrantes de la Policía de Puerto Rico frente a la institución y la implementación de la Reforma Policial. Se ha encontrado una divergencia entre la opinión del público general y aquella expresada por los entrevistados: la Reforma ha sido adoptada con agradecimiento y entusiasmo en la mayoría de los casos, y no con recelo como se expresó en los Focus Groups con grupos comunitarios. La Reforma les brinda seguridad y mayor profesionalismo a los integrantes de la institución, algo que se valora mucho. En particular, el Protocolo de Uso de la Fuerza y el equipamiento de tasers y Bodycams han sido dos de los elementos más valorados. Como puntos negativos, se destaca la excesiva carga de trabajo que ésta ha traído, principalmente por los largos procesos burocráticos que resultan poco prácticos dentro del contexto actual de la Policía: poco personal, poco tiempo disponible y pocos recursos. Estos procesos, en parte, han generado cierto temor al Uso de Fuerza, aun cuando es necesaria, y esto preocupa a algunos rangos medios y altos de supervisión.

A nivel estructural, la principal fuente de malestar entre los entrevistados está en las condiciones pensionales a las que actualmente se están enfrentado; esto está generando desconfianza y temor, sobre todo entre quienes están próximos a pensionarse y han dedicado la mayor parte de su vida adulta a esta profesión. Asimismo, persisten estructuras internas de abusos de poder y de poca transparencia, que no permiten la creación de un ambiente de confianza y transparencia total. Esto debilita aun más la credibilidad en la institución.

4.1. Recomendaciones

- **Mayor imparcialidad:** A pesar de que la Reforma creó espacios de investigación y de objetividad en procesos internos (ascensos, comportamientos antiéticos), sería necesario que éstos fueran llevados por entes externos. De lo contrario, nunca habrá una confianza absoluta en el sistema.

- **Aplicación de un enfoque diferencial:** El rol de la mujer en la institución sigue enfrentándose a discriminaciones, aunque éstas se hayan transformado. En medio del ciclo de capacitaciones, sería adecuado incluir enfoques diferenciales y de género que permitan desmontar prejuicios estructurales para asegurar un mayor espacio de igualdad (más allá de evitar comentarios machistas).
- **Distribución de recursos humanos y materiales:** Se ve un desbalance en el acceso a equipamiento y tecnologías a lo largo del territorio, así como de disponibilidad de supervisores, en donde las zonas rurales se ven más desfavorecidas. Sería necesario realizar un inventario exhaustivo del material existente y del personal, para asegurar una distribución más equitativa, así como la creación de un presupuesto constante para su mantenimiento.
- **Reducción de la burocracia:** Tomando en cuenta la escasez de personal, es necesario considerar las cargas innecesarias de trabajo que están generándose por documentación. Algunas acciones puntuales (como asegurar que el sistema para las querellas esté en funcionamiento 24/7) y más estructurales (simplificar el modelo de documentación para reportar Uso de Fuerza) podría descargar a los policías de varias horas de trabajo y aportar a su bienestar y satisfacción general frente a estas nuevas medidas.