

Reporte de Resultados Entrevistas: PRP

Ipsos Puerto Rico

Marzo 2026

Tabla de contenido

1. Introducción 4

2. Metodología y muestra del estudio 5

3. Resultados 5

3.1. Incorporación a la Policía y motivaciones iniciales 5

3.1.1. Perfil general de entrevistados 5

3.1.2. Antes vs. Ahora 7

3.2. Evaluación de elementos que componen la Policía 8

3.2.1. Proceso y programas de reclutamiento de nuevos miembros 8

3.2.2. Entrenamiento y formación 10

3.2.3. Disponibilidad y calidad de recursos y herramientas 11

3.2.4. Ascensos y designación de nuevos cargos 13

3.2.5. Procesos administrativos 14

3.2.6. Supervisión 17

3.2.7. Investigación de conductas antiéticas 18

3.2.8. Uso de tecnología 19

3.2.9. Implementación de Protocolo de Uso de Fuerza 20

3.2.10. Interacción con comunidades 22

3.2.11. Estadísticas e información pública 23

3.3. Evaluación y percepción de Reforma Policial 24

3.3.1. Desempeño actual de institución dentro del marco de la Reforma Policial 24

3.3.2. Principales beneficios de la Reforma 25

3.3.3. Principales obstáculos para la Reforma 26

3.3.4. Mapa de emociones 28

3.4. Cumplimiento y oportunidades de mejora para la Reforma Policial 29

3.4.1. Percepción de su cumplimiento según grupos entrevistados 29

3.4.2. Grupos con mayor necesidad de refuerzo 30

3.4.3. Temas que necesitan mayor énfasis 31

3.5. Procedimientos con grupos de mayor énfasis 32

3.5.1. Minorías poblacionales y vulnerables – Comunidad LGBTIQ+, personas de origen dominicano, personas de la tercera edad, víctimas de violencia de género o con discapacidades motoras/intelectuales 32

3.5.2. Variaciones según zonas geográficas y niveles socioeconómicos 35

3.6. Personificación 36

3.7. Una Policía ideal 37

3.7.1. Principales mejoras 37

3.7.2. Características de institución /miembros ideales 39
3.7.3. Actualizaciones y principales recomendaciones resaltadas 39
4. Hallazgos y consideraciones finales 40
5. Anexos 41
5.1. Anexo 1 – Consumo de medios de comunicación por grupo entrevistado 41
5.2. Anexo 2 – Mapa de emociones por grupo entrevistado 42
6. Bibliografía 43

1. Introducción

El Departamento de Justicia de los Estados Unidos (USDOJ) estableció un acuerdo con el Gobierno de Puerto Rico y el Negociado de la Policía de PR (PRPB) 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.

La primera fase de este estudio se realizó durante el 2022 (cuantitativa), seguida de una exploración cualitativa a profundidad durante el 2023. En este sentido, el objetivo de este estudio, realizada durante el último trimestre del 2025 e inicios del 2026, fue realizar un estudio a profundidad entre miembros de la Policía de Puerto Rico para complementar los hallazgos de la fase cuantitativa del 2024 y contrastar con resultados de la primera exploración cualitativa del 2023.

Identificando a profundidad la percepción de los miembros del PRPB, se buscó explorar:

a. Implementación de la Reforma Policial
    - Entrenamientos y recursos
    - Procesos administrativos
    - Supervisión y liderazgos internos
    - Uso de tecnología
    - Protocolos y procedimientos (incluido Uso de Fuerza)
    - Información pública / Estadísticas
    - Sectores discriminados y minoritarios

2. Metodología y muestra del estudio

Manteniendo la distribución muestral del 2023, este estudio contó con 39 entrevistas a profundidad, trabajando con tres rangos dentro de la Policía – Oficial, Supervisión media y Supervisión Alta. Las entrevistas se realizaron de manera virtual y duraron alrededor de 1 hora. A continuación, la distribución muestral para este estudio:

	Target	Hombres	Mujeres	Total
Oficial	Agentes	**9**	**6**	**15**
Nivel Medio	Sargentos	**4**	**3**	**7**
	Teniente Segundo	**2**	**1**	**3**
	Teniente Primero	**4**	**0**	**4**
	Capitán	**2**	**0**	**2**
Nivel Alto	Inspector	**2**	**1**	**3**
	Comandante	**3**	**0**	**3**
	Teniente Coronel	**0**	**2**	**2**
	Coronel	**0**	**0**	**0**
TOTAL		**26**	**13**	**39**

3. Resultados

3.1. Incorporación a la Policía y motivaciones iniciales

3.1.1.Perfil general de entrevistados

Uno de los elementos más visibles dentro del perfil de entrevistados es que más de la mitad lleva más de 25 años dentro de la institución, principalmente quienes ocupan rangos de Supervisión media o alta. En este sentido, muchos han podido experimentar la transición de la institución desde la implementación de la Reforma, y son conscientes de los múltiples cambios en los diferentes campos que la componen. Sin embargo, es importante mencionar que esto deja por fuera la perspectiva de quienes han ingresado recientemente a la institución, un punto relevante por la alta tasa de deserción – esto se discutirá en la siguiente sección.

Varios entrevistados entraron a la Policía motivados por familiares y personas cercanas que ya hacían parte de la institución; muchos entraron siendo muy jóvenes y completaron sus estudios durante su tiempo en la academia. Asimismo, al reflexionar acerca de sus motivaciones para unirse a la Policía, dos grandes factores son resaltados por los entrevistados: inclinaciones hacia el trabajo con sus comunidades y la garantía de estabilidad económica. La mayoría sigue describiendo el primer elemento como una de sus principales pasiones, mientras que la mayoría no se siente a gusto frente a

las condiciones actuales de su compensación económica y condiciones laborales. Así lo expresa uno de los entrevistados al reflexionar sobre el tema:

> *Lo más positivo es que tienes un buen trabajo, un buen salario, al menos ya lo han arreglado bastante. Es un trabajo fijo, un trabajo permanente, un trabajo riesgoso pero limpio, no tienes que ensuciarte poniendo bloques, ni trabajando en construcción […], estarás limpio trabajando con la comunidad. […] Pero lo negativo, como le dije antes, es el retiro: cuando comenzaste en esta agencia, empezaste con el 75% para el retiro y lo han ido reduciendo.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

En este sentido, si bien muchos entraron a la Policía buscando ingresos estables y competitivos vs. otras opciones, la mayoría considera que este elemento ha desaparecido de la institución. Muchos están próximos a la edad de retiro y sienten muy pocas garantías alrededor de su futuro, por lo cual la mayoría se está planificando para buscar entradas de dinero alternativas o mantenerse dentro del mercado laboral. Para varios, esperar a la edad de retiro dentro de la institución ya no es una opción – prefieren buscar otro trabajo mientras aún están en edad productiva, debido a la incertidumbre que permea las condiciones de retiro y de salario. Esto es compartido entre entrevistados de todos los rangos, edades y géneros. Así lo expresan dos entrevistados al reflexionar sobre sus principales preocupaciones:

> *La preocupación de todo policía en este tiempo es el retiro. A veces, uno se pregunta si vale la pena seguir y quedarse al retiro cuando uno llegue a mayor, o si uno está en una edad productiva, hacer algún cambio, para cuando uno sea mayor tener esa estabilidad.* ***(Hombre, Agente)***

> *Tengo 35 años y no me he retirado por la pensión que nos va a tocar cuando nos vayamos de la Policía de Puerto Rico. Yo tenía una expectativa cuando entré a la Policía, me programé para cuando me fuera ya tener mi casa salda, tener un sinnúmero de cosas e irme con una pensión con la que yo estimaba que podía vivir tranquilo y cómodo. Pero al cambiar la ley, el retiro de nosotros va a ser muy diferente a lo que yo esperaba.* ***(Hombre, Nivel Alto)***

Asimismo, otro de los elementos que más generan malestar alrededor de los entrevistados gira en torno a los traslados y los largos periodos de traslado que muchos tienen que enfrentar. Esto es sobre todo manifestado por Agentes y personas de supervisión en Nivel Medio. Esta situación les ha significado a muchos perder tiempo de calidad con sus familias e invertir buena parte de sus ingresos en costos de transporte. Uno de los entrevistados de Supervisión Media, por ejemplo, reconoce que haber sido ubicado cerca de su pueblo de residencia fue una de las principales razones para haberse quedado tanto tiempo en la institución. En este sentido, la ubicación del individuo juega un rol importante en las altas tasas de deserción entre los miembros más recientes y fomenta escenarios de desigualdad estructural para quienes son asignados a trabajar en la zona San Juan – Metro; este tema se discutirá a mayor profundidad en la sección de Reclutamiento. Así lo plantea uno de los entrevistados:

> *Si trabajas en el área metropolitana, pues deberían darte un bono, porque vas a tener gasto de gasolina, de peaje, de carro, de aceite, de goma. Tienes que comprarte un buen carro para viajar para allá. Y te vas a ganar lo mismo que el tipo que trabaja en Yauco y que vive en Yauco. […] El reclutamiento debe ser un poco más atractivo y ofrecerle, no sé, bonificaciones por estar en el área de San Juan, el área metropolitana. A lo mejor algún lugar donde se puedan pernotar; que la agencia compre un edificio que sea solamente para policía, con seguridad y todo.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

3.1.2.Antes vs. Ahora

Como se mencionó en el segmento anterior, la mayoría de entrevistados reconocen los cambios visibles entre la institución que ellos conocieron al inicio de sus carreras, y la experiencia vivida por los nuevos miembros. Un elemento resaltado por varios es la flexibilización en el proceso de entrenamiento e incorporación – mientras que la mayoría recuerda el proceso como 'cuasi militar', muchos consideran que la Academia actual se asimila más a una universidad. Así lo describe uno de los entrevistados: "El proceso de la Academia no es como el de ahora: […] el proceso fue bien fuerte, pero eso me estructuró en el trabajo de la policía. Me enseñó a cómo hacer las cosas, cómo aguantar el estrés, cómo dialogar con las personas, hablarles a las personas como me gusta que me hablen" **(Hombre, Agente).**

Los entrevistados también resaltan que los procesos de entrenamiento se han vuelto mucho más comprehensivos y detallados – algo que contrastó con su experiencia de 'aprender sobre la marcha', tal como lo recuerda una de las entrevistadas:

> *Te decían esto cómo lo tienes que escribir, daban una clase de derechos civiles, pero no se reforzaba después, se quedaba ahí. [Sólo tenías] lo que tú aprendiste a la Academia, y lo demás lo aprendías en la calle. Y si te tocaba un mentor, para aquel tiempo un guardia viejo, ese es el estilo que tú adquirías.* ***(Mujer, Nivel Medio)***

Los entrevistados también reflexionan sobre el programa de reclutamiento, y las limitaciones que siguen repercutiendo en la escasez de personal que afecta a la Policía del presente. Para muchos, es claro que la institución les cerró las puertas a muchos potenciales por temas aparentemente triviales – tatuajes, barbas, haber consumido estupefacientes en su juventud y (hasta hace poco) límites de edad para los más jóvenes. Esto, para varios, es un ajuste necesario que debió haberse hecho desde mucho antes, tal como lo manifiesta uno de los entrevistados:

> *Creo que ese programa de reclutamiento, años después de que ingresé, quisieron hacerlo tan perfecto que incluyeron pasar una prueba de polígrafo. Entiendo que eso retrasó y redujo la entrada de policías, porque hay muchas personas que quizás cometieron alguna falta cuando eran jóvenes […]. Entiendo que la piedra angular de que tengamos tan pocos policías, cuando uno ve esa ventana, más o menos de 2010 a 2015 o 2016, es que las academias fueron extremadamente pequeñas.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

Finalmente, es importante hacer énfasis en la experiencia particular vivida por mujeres dentro de la institución. Tal como se discutirá a lo largo de este documento, el machismo que aún permea la institución y la manera como se trata a sus integrantes no es nuevo – para muchas, estuvo presente desde su ingreso a la institución. Así lo recuerda una de las entrevistadas hablando de su proceso de incorporación durante el inicio de los 2000s: *"En el entrenamiento la mujer no era validada: yo recibí mucha agresión verbal, hasta intelectual, acoso sexual. Esa parte no me gustó"* ***(Mujer, Agente).***

3.2. Evaluación de elementos que componen la Policía

3.2.1. Proceso y programas de reclutamiento de nuevos miembros

El programa de reclutamiento es uno de los elementos que más críticas recibe por parte de los entrevistados entre todos los niveles. Hay consenso en que hay dos principales obstáculos frente al proceso actual de reclutamiento: primero, las condiciones laborales ofrecidas a los nuevos reclutas no son lo suficientemente atractivas para querer unirse a la institución; segundo, estas mismas condiciones laborales y la realidad del trabajo vs. lo prometido durante la Academia hace que la capacidad de retención del nuevo personal sea relativamente baja. En este sentido, al referirse a esta problemática, muchos resaltan cómo la Policía es percibida como un 'trampolín' hacia otras agencias de Puerto Rico y EE.UU. que brindan mejores garantías económicas y condiciones laborales. Las discusiones actuales frente a las condiciones de pensión también han desestimulado al reclutamiento duradero. Así lo expresan tres participantes al reflexionar sobre la alta tasa de deserción:

> *Hay que trabajar en él, porque no le estamos ofreciendo nada a esos nuevos. Lo que para mí hace 22 años atrás era encontrar alguna estabilidad económica, ahora para nada lo es. […] Y eso es una clara respuesta a por qué no estamos reclutando: entran 100 y se van 60. Ellos lo usan de trampolín, y se van para agencias federales, o para el Army, o para otros lugares o policías dentro de los EE. UU. No tenemos retención ninguna, y es por eso.* ***(Mujer, Agente)***
>
> *Yo he interactuado en los distritos con los compañeros nuevos que han entrado, y los comentarios de ellos son, 'estoy usando la Policía como un trampolín, lo estoy usando por un trabajo seguro', pero no le siento yo ahora, como supervisor, la vocación. No se le ve la vocación".* ***(Mujer, Nivel Medio)***
>
> *Yo trabajé en Seguridad y Protección por 11 años investigando candidatos, y estoy más familiarizada con el proceso. ¿Qué yo cambiaría? Entiendo que, si la Policía de Puerto Rico no ofrece al candidato una oferta atractiva, no va a lograr incrementar el reclutamiento: me refiero a un aumento de sueldo, o sea, un sueldo atractivo y unas condiciones de retiro dignas.* ***(Mujer, Nivel Alto)***

Asociado a lo anterior, muchos participantes resaltan que la crisis de personal dentro de la Agencia ha causado un afán de enfocarse en cantidad sobre calidad, muchas veces reclutando personal que no expresa la verdadera voluntad de 'vocación' por la profesión, guiado principalmente por estabilidad económica. Esto es expresado tanto por Agentes como por supervisores de Nivel Medio, que sienten

los efectos de este viraje en el nuevo personal durante su día a día. Tal como varios entrevistados resaltan, la urgencia de resolver la escasez de uniformados no puede empujar a la Policía a bajar sus estándares y dejar la vocación por la profesión completamente de lado. Así lo expresa una de las participantes que ocupa un rol de Supervisión de Nivel Medio:

> *Yo opino que ahora mismo el sistema está tomando más cantidad que por calidad […], ahora todo lo buscan por un sueldo seguro, y porque tienen educación en otros aspectos. No es despectivamente: por ejemplo, hay personas que son secretarias de lo civil, vienen para acá y cuando ya están en la agencia no quieren ser policías, vienen con la mentalidad de 'quiero ser secretaria'.* ***(Mujer, Nivel Medio)***

Hay opiniones mixtas con respecto a la flexibilización de ciertos criterios de selección, principalmente alrededor de reclutar personas desde los 18 años. Mientras que algunos consideran que entrenar a un personal tan joven es una fortaleza para 'moldearlos', otros encuentran que una persona de 18 años no cuenta con la madurez necesaria para enfrentarse a las realidades del rol. Esto es congruente con las observaciones de varios entrevistados miembros de la ciudadanía, quienes criticaron fuertemente el nivel de profesionalismo manifestado por nuevos reclutas. Así lo expresa un Agente del área de Ponce: *"Están reclutando jóvenes de 18 años – muchos de ellos tienen madurez, pero muchos de ellos todavía no han madurado, por así decirlo. Ser policía no es simplemente tener un sueldo y una profesión, hay que tener carácter y hay que ser un poco fuerte"* ***(Hombre, Agente).***

Finalmente, parece haber consenso entre los entrevistados de todos los niveles que el proceso de reclutamiento necesita modernizarse más para estar más acorde a las necesidades y estilos de vida de generaciones actuales. Por un lado, esto incluye un uso más estratégico de redes sociales – algo que también fue sugerido entre los grupos focales con miembros de la comunidad – citando las estrategias audiovisuales de otras agencias como *benchmark.* Para varios, las redes sociales están jugando en contra de la institución porque ha afectado negativamente su reputación, tal como lo reconoce una de las entrevistadas: *"Nosotros podemos hacer todo el esfuerzo y a lo mejor podemos reclutar el personal, lo logramos. Pero ellos también escuchan la otra parte, porque esta juventud está envuelta en todo lo que es la tecnología, las redes sociales, […] y lo que opina la gente, eso influye en ello"* ***(Mujer, Nivel Alto).***

Asimismo, se resalta la importancia de retomar procesos de reclutamiento dentro de escuelas y universidades, una estrategia que resultó muy eficiente durante los 1990s y 2000s – de hecho, buena parte de los entrevistados fue reclutado de esta manera. Tal como lo resalta uno de los entrevistados, es importante alcanzar a potenciales candidatos en los espacios donde más transitan: universidades, colegios, espacios deportivos, entre otros. Finalmente, se vuelve a enfatizar en elementos como tatuajes y uso de barba como criterios que no deberían descartar a posibles candidatos, considerando

que es una práctica mucho más común entre Millennials y Gen Z. A continuación, tres fragmentos de reflexiones alrededor del tema:

> *Yo entiendo que tienen que mejorar en cómo se proyecta la agencia a nivel de la tecnología, siento que están rezagados en esa promoción a nivel de las redes sociales. […] Esa promoción, esos vídeos, eso es clave para la juventud […], ellos no ven una promoción como tal vez lo hubiesen visto en los Marines o los Militares.* ***(Hombre, Nivel Medio)***
>
> *Hay que atemperarnos a los tiempos, no podemos seguir en la policía de 50 años atrás. Yo entiendo que un candidato que venga con un tatuaje no quiere decir que no sirva.* ***(Mujer, Nivel Alto)***
>
> *En reclutamiento, estamos detenidos, tenemos que incentivar. Irnos a las calles, irnos a las universidades a buscar candidatos, como se hacía antes – hoy no se hace así. […] Ir a las escuelas superiores, a los High School, a buscar información de estos muchachos que les interese ser policías. […] Tenemos mentalidades arcaicas todavía en la policía, gente con 37, 38, con 40 años de servicio, repitiendo lo mismo que aprendieron en el primer año.* ***(Hombre, Nivel Alto)***

3.2.2.Entrenamiento y formación

Uno de los componentes que más se alaba es el avance de programas de entrenamiento y formación. Para muchos, el enfoque de educación continua ha sido uno de los grandes avances que ha derivado de la Reforma, algo que contrasta con sus experiencias iniciales en la Policía. Si bien hay críticas alrededor de la pérdida de disciplina entre los nuevos miembros – efecto de un modelo menos militar y más enfocado hacia lo académico – la mayoría reconoce que la calidad de las formaciones es superior, reconociendo también en valor de haber incorporado modelos de educación a distancia. Quienes llevan más de 25 años en la institución son quienes se muestran más críticos frente al cambio de modelo en formación, como se refleja en este fragmento:

> *Entiendo que falta disciplina, yo vengo de una época en que desde que tú entras por ese portón, la disciplina era militar. Porque en aquel momento era un cuerpo casi militar, y la disciplina y la organización eran excelentes. Ahora eso se ha perdido, es casi como una universidad, ya no hay disciplina, y esos aspectos se reflejan cuando la gente de nuevo ingreso llega a las comandancias.* ***(Mujer, Nivel Alto)***

Las formaciones continuas son valoradas por la mayoría de entrevistados, aunque se reconoce que algunas resultan un poco repetitivas y tediosas, y sobre todo poco adaptadas a las realidades de un uniformado – alguien que ya está sobrecargado de trabajo, con poco tiempo disponible y que no siempre está en una oficina con la posibilidad de conectarse a internet y asistir a un curso virtual. En este sentido, también se reconoce que la crisis actual de escasez de personal a quienes ocupan mandos Medios y Altos a cumplir con todos los requisitos de entrenamiento y cumplir con sus roles habituales al mismo tiempo. Así lo expresa uno de los entrevistados:

> *Yo tengo 10 agentes a mi cargo, por decir una cantidad: tal vez yo pueda sacar a tres o cuatro agentes para hacer un servicio, pero debo tener el restante cogiendo adiestramiento, más otros*

> *que están de licencia de enfermedad, licencia de vacaciones. Pero yo tengo que cumplir con esos adiestramientos mensualmente. Hay unos adiestramientos que se dan de forma presencial, otros que se dan de forma online, pero siempre hay que estar cumpliendo con eso.* ***(Hombre Nivel Medio)***

Otro de los elementos que se aplauden frente al modelo actual de formación es la inclusión de más módulos alrededor de habilidades que van más allá del uso de armas – manejo de emociones, derechos civiles, violencia doméstica y otros. Sin embargo, algunos resaltan que este tipo de módulos en inteligencia emocional deben ser reforzados en todos los niveles – sobre todo con las altas gerencias. Finalmente, se hace hincapié en que los modelos de entrenamiento pueden resultar un poco 'generalistas' en cuando a que no están ajustados a las necesidades puntuales por rango o especialidad. Así lo resalta uno de los participantes:

> *El aspecto positivo hoy día es precisamente la cantidad de adiestramientos que son gratuitas para la gente y son capacitación, son buenos adiestramientos, son educativos, ayudan mucho […]. Pero estoy notando, ahora vamos a lo malo, que le dan el mismo adiestramiento a un agente, a un teniente Primero y a un Capitán – lo mismo. Y no puede ser lo mismo porque el trabajo que hace cada cual no es igual".* ***(Hombre, Nivel Medio)***

Finalmente, es importante resaltar que, para algunos entrevistados, los nuevos ciclos de formación han tenido como efecto colateral la pérdida de enfoque frente a conceptos claves del accionar de los uniformados. Así lo describe uno de los entrevistados:

> *No lo veo que estén bien pulidos en esa parte de la materia: qué es un motivo fundado, qué es una sospecha razonable […]. Y esas son unas cosas que hay que tener claras, que el policía tenga bien claro el motivo fundado: si usted tiene motivo fundado usted puede aplicar todo lo que tenga que aplicar, y que dentro de su aplicación de trabajo usted tiene que escalar a ciertos niveles, pero usted está protegido por ley.* ***(Hombre, Nivel Alto)***

Esto es muy relevante pues parece estar correlacionado con el temor expresado por varios agentes al tener que recurrir al Protocolo de Uso de Fuerza, tema en el que se ahondará más adelante.

3.2.3. Disponibilidad y calidad de recursos y herramientas

Los recursos y herramientas disponibles dentro de la institución es otro de las variables mejor valoradas por los participantes de todos los rangos, resaltado que la introducción de herramientas como el batón y el TASER han facilitado la labor del Policía, sobre todo para manejar situaciones potencialmente peligrosas. Así lo destaca uno de los entrevistados:

> *En armas menos letales, yo entiendo que el policía está bastante bien, se le ha provisto de las armas letales que son suficiente para utilizar, y hemos bajado yo creo que en un 90% que el policía tenga que entrar corporalmente a tocar esa persona para poder reducirlo a la obediencia, […] el TASER ha sido la herramienta princesa en todo esto, porque ha evitado que el policía se tenga que enfrascar mano a mano con una persona […]. El policía está siendo bien*

> *adiestrado, y se le ha dado las herramientas que necesitan para poder trabajar.* ***(Hombre, Nivel Alto)***

En cuanto a aspectos de mejora, se resaltan dos grandes elementos: el mantenimiento y calidad de los equipos recibidos y la distribución entre las diferentes regiones geográficas. Este fue un tema que también fue resaltado durante el levantamiento del 2023.

Al referirse a problemáticas alrededor de mantenimiento y calidad, la mayoría de los participantes resalta las dificultades que enfrentan con las patrullas – aunque están disponibles y algunas están relativamente nuevas, no existe una línea de presupuesto destinada para su mantenimiento y no reciben el suficiente tiempo de reposo. Esto resulta inevitablemente en que las patrullas sufran daños, pero el proceso de reparación es lento y burocrático – esto ha causado que muchos encargados de Supervisión Media busquen soluciones de manera autónoma para reponer las piezas necesarias. Muchas veces, este dinero sale del propio bolsillo de los uniformados. Así lo resaltan dos entrevistados de Supervisión Media:

> *El problema que tenemos con los vehículos en la Policía es que no tenemos un contrato con alguna agencia civil o gubernamental que se encargue de arreglar esos vehículos. Se daña un vehículo si no tiene garantía. Ahí se quedó y te quedaste sin ese carro hasta que te baje el dinero para tú poder mandar a comprar esa pieza, conseguir esa pieza en lo que llega, para después llevarle al taller del área, de la comandancia del área que sea para que te arreglen ese vehículo. Te quedaste un tiempo sin ese carro. Y eso que ahora somos menos policía.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

> *Cuando una pieza se le daña [al carro] y no hay dinero en el área para reparar la pieza, hasta nosotros mismos para poder tener que seguir dando el servicio recogemos colecta. Yo personalmente, si es una pieza que cuesta $100 o $120, recolectamos $10 o $15 por guardia y, por la disposición de trabajar, se logra comprar lo que tenga que comprar, se puede arreglar para poder mantener por lo menos la flota al día.* ***(Mujer, Nivel Medio)***

Asimismo, varios participantes critican la distribución de los recursos – el área de Sa Juan – Metro suele tener una mayor cobertura vs. regiones más rurales. Esto es sobre todo cierto para equipos como los TASER, gas pimienta, chalecos antibalas y demás. Asimismo, los recursos recibidos no siempre se adaptan a las necesidades puntuales del territorio. Así lo resalta uno de los entrevistados trabajando en una zona rural, refiriéndose al vehículo que tienen en su cuartel:

> *Yo tengo que ir al campo donde me dan un carro que no me sube la cuesta, yo tengo que llamar al ciudadano y decirle si puede llegar un poquito más abajo porque este vehículo no llega hasta allá. Yo tengo que hacer malabares para poder acceder a donde ese ciudadano. No nos dan un vehículo que se adapte a las necesidades realmente del policía, yo tengo vehículos que son para estar en ciudad, pero el pueblo donde yo estoy es mayormente campo.* ***(Hombre, nivel Medio)***

En este sentido, aunque en papel se está cumpliendo con el requerimiento de equipamiento, parece que las necesidades puntuales quedan en una segunda consideración – esto termina por privilegiar a quienes habitan en zonas del casco urbano y marginalizan una vez más al habitante de espacios rurales.

3.2.4.Ascensos y designación de nuevos cargos

Los participantes expresan una mejoría en el proceso de ascensos desde la implementación de los exámenes como método de ascensos. Para varios, fue solo a partir de esta nueva modalidad que les fue posible escalar dentro de la institución, pues les permitió desligarse de las lógicas del 'panismo' y de conexiones políticas. Sin embargo, es importante recalcar que este proceso no es implementado hacia todos los niveles: tal como resaltan muchos participantes de niveles de supervisión Alto, el proceso de ascenso para los altos rangos. Lo anterior es recalcado en las siguientes intervenciones:

> *Mientras sea hasta el rango de capitán, hay una competencia equitativa. Del rango de capitán para arriba, como son rangos por mérito, pues ya se ven otros términos, se ven otras situaciones: interviene mucho la política […], las personas que los conocen y están en posiciones de Senado, Cámara, en diferentes posiciones y tienen contacto con los miembros de la Policía de Puerto Rico. Siempre se ve la ayuda hacia ellos, y eso no es algo que sea un secreto, todos los compañeros que están en rango lo saben. Yo escuché un compañero que me dijo una vez que, si yo quería ascender, tenía que buscarme una pala política, porque por los méritos míos no iba a seguir ascendiendo.* ***(Hombre, Nivel Alto)***
>
> *De los rangos de inspector a coronel es otro cantar, porque ahí crearon un board con cinco profesionales que te entrevistan. Pero independientemente de tu entrevista, la política es quien selecciona. Es lo cierto, si no tienes una pala política, no vas a ascender. (Mujer, Nivel Alto)*
>
> *Antes uno cogía su examen y usted lo pasaba o no lo pasaba, y usted tenía derecho a ir a una impugnación. […] [Pero] observé otras personas que iban y si eres amiguito del amiguito, te daban los puntos, y si no tienes ninguna pala, estabas chavado […]. Ahora por lo menos, en estos últimos exámenes, vi que el que se quedó, se quedó. No dieron punto, y eso me parece excelente.* ***(Mujer, Nivel Alto)***

En este sentido, aunque es claro para muchos que la Reforma ha rectificado varios aspectos del proceso de ascensos y ha aumentado la confianza alrededor de su transparencia, este sigue siendo percibido como altamente politizado y mediado por las conexiones sociales. Esto es consistente con lo observado durante el 2023.

Los participantes también señalan los tiempos de espera como un factor que puede mejorar. Por un lado, se señala que los periodos de espera para la temporada de exámenes no son consistentes – es común que pasen varios años sin que se abran convocatorias para aplicar a ascensos, y esto ha dejado a muchos esperando durante largos periodos sin poder moverse de su posición actual. Asimismo, una vez los exámenes son tomados y aprobados, varios participantes señalan que los tiempos de espera para oficializar el ascenso son también bastante largos. Así lo expresan dos de los entrevistados que han pasado por el proceso:

> *Opino que eso debió haberse hecho con más frecuencia, porque desde el 2016 hasta ahora, (2023-24), pasaron muchos años. Todas esas personas, incluido yo, quedamos estancados en el rango de teniente; ya yo debería haber sido coronel o comandante, pero durante todos esos años mantuvieron los rangos, sin hacer exámenes.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

> *Ya yo pasé el examen en septiembre y estamos ahora mismo en noviembre todavía es la hora que no me han aprobado; ya cogí el adiestramiento de la academia y todavía no ha bajado la lista de elegible. Imagínate, ya yo estuve sacrificado 20 días, estudiando 15 horas diarias y todavía no me han asignado. Yo llevo desde 2015 esperando este examen, […] porque el primer examen del 2015 yo no lo aprobé, y tuve que esperar 10 años para poder coger el examen ahora.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

En este sentido, aunque proceso es percibido de manera relativamente positiva, aun quedan avances en cuanto a su eficiencia y fluidez.

Un punto relevante alrededor de los ascensos es la interconectividad entre los ascensos y los procesos administrativos. Este es un punto de dolor que varias personas mencionan al reflexionar sobre los puntos ciegos del sistema, y espacios de posible corrupción. Por un lado, hay consenso en que quienes tienen procesos administrativos en curso no pueden ascender, y esto es problemático pues cerrar un expediente de querella administrativa puede tomar entre meses y años – durante este limbo, el uniformado no puede hacer nada más que esperar. Por otro lado, y quizás más delicado aún, es la denuncia de que esta herramienta es utilizada por otros uniformados para truncar la carrera de otros colegas o como forma de castigo. Así lo expresan algunos entrevistados:

> *Si tú no eres amigo, te crean investigaciones administrativas frívolas y no cumplen con el término establecido por los reglamentos. Esas investigaciones se quedan ahí con el propósito de que tú no asciendas: si asciendes y si eres del grupo, pues te dan posiciones buenas y bien remunerada; si no, pues te echan para los lugares más difíciles de trabajar.* ***(Mujer, Nivel Alto)***

> *Cuando hay problemas, es cuando ya se tratan con amiguismo o yo te voy a tratar de dar una querella para que me ayudes que salga bien o que salga mal. Puede pasar lo contrario, si yo quiero hacerle daño a alguien, hay muchas de las querellas – yo diría que el 90% de esas querellas que se reportaban no era por parte de la ciudadanía, eran mismos policías que hacen querellas en contra de policías.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

Finalmente, para muchos entrevistados el proceso no le está dando la suficiente urgencia al relevo generacional, un tema de alta importancia pues la mayoría de quienes ocupan altos mandos están cerca a retirarse. Tal como lo señala uno de los entrevistados de Nivel Alto, *"a la mayoría de los que estamos comandando área, un año o dos, cuando toda esa gente se vaya, ¿dónde están los oficiales que van a ocupar esas posiciones?"* ***(Hombre, Nivel Alto).***

3.2.5.Procesos administrativos

Para la mayoría de entrevistados, los procesos administrativos siguen teniendo la mayor cantidad de oportunidades de mejora, principalmente por sus largos tiempos de espera. Se reconoce que los procesos se han simplificado al permitir a los uniformados hacer operaciones remotamente, tal como

lo describe uno de los Agentes entrevistados: *"las cuestiones administrativas han mejorado mucho, ya que la policía ha tomado unas medidas electrónicas a través de Internet; antes había que ir a San Juan para hacer cosas administrativas, ahora por lo menos uno tiene una computadora y lo puede hacer"* ***(Hombre, Agente).*** Sin embargo, tanto quienes han pasado por procesos de querellas y como quienes han trabajado desde adentro de este departamento resaltan una escasez de personal que hace prácticamente imposible cumplir con los plazos de tiempo establecidos por los procedimientos. Esta perspectiva es compartida por miembros de todos los grupos entrevistados. Esto, tal como recalca uno de los entrevistados, es una problemática que termina castigando al cuartel completo, no solamente a quien está siendo investigado, pues sus periodos de suspensión implican reorganizaciones internas que crean vacíos dentro de la estructura normal de funcionamiento.

Hablando sobre este tema, estas dos intervenciones se refieren al tema desde ambas perspectivas – como sujeto investigado y como investigador de querellas:

> *Los procesos administrativos son muy lentos en cuanto a investigaciones administrativas, son demasiado lentos. Ahora mismo yo soy querellante de un desarme que me hicieron, e hicieron todo el protocolo mal. Yo hice un escrito en el cual le escribí a altos funcionarios de la policía, altos de estrellas. Pasaron 30 días, me llamaron y hablé. Cuando yo llamo después de 30 días, me dicen que no, que habían pedido una extensión de 90 días. Pasaron los 90, volví y llamé, y la investigadora me dice, 'no, te pedimos una reconsideración para que nos den 90 días más'.* ***(Hombre, Agente)***

> *Eso está bien atrasado. Yo hace dos años trabajé ahí, y la realidad es que es un desastre en el sentido de que, sí, hay un protocolo establecido; sí, hay un manual, hay un reglamento, pero no hay personal. En la oficina que yo trabajaba traían querellas administrativas y solamente habíamos tres personas […] eran querellas de Mayagüez, de Cabo Rojo, de Aguadilla, y la oficina era en el cuartel de Florida, […] Hay agentes que tienen querella administrativa que están en prórroga, […] pero se supone que sean tres prórrogas de 30 días. Y hay gente que llevan años esperando por resultados de sus querellas, y al final del día se la tienen que archivar porque como ya no se pasó al proceso administrativo adecuado, pues se quedó en nada la querella. Pero no es culpa del investigador.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

Contrariamente, uno de los entrevistados de Nivel Alto resalta cómo el proceso ha mejorado frente al manejo de tiempos, sin perjudicar de manera excesiva a la persona investigada: *"Eso ha cambiado mucho: ya en seis meses o nueve meses está la investigación administrativa culminada, y si la persona tuviese que cumplir algún término de día, pues lo cumple antes de tener que llegar a perder un rango por esa situación"* ***(Hombre, Nivel Alto).*** Esta diferencia de perspectivas parece ser un ejemplo de cómo la rapidez de estos procesos varía en función del rango y las conexiones de la persona afectada. Así mismo lo resalta una de las Agentes entrevistadas, al referirse a la influencia del 'panismo' en el proceso: *"Los procedimientos administrativos corren. [En cuanto a] la transparencia, por lo menos la Policía tiende a buscar siempre la verdad, pero siempre hay su caso, su diferencia, por el panismo. Aquí el problema es la política, y el panismo"* ***(Mujer, Agente).***

En este sentido, al referirse a la transparencia del proceso, aunque la mayoría reconoce que ha habido muchas mejoras en cuanto a la confiabilidad del proceso, persisten casos de querellas impuestas entre colegas como mecanismos de castigo y favoritismo mediado por conexiones y posiciones de poder. Particularmente, varios resaltan que la confianza disminuye cuando la denuncia es hecha hacia miembros de altos rangos. Esta crítica es manifestada principalmente por Agentes y supervisores de Nivel medio, pero los niveles más altos no están exentos de estas dinámicas. Así lo resaltan dos entrevistados que están enfrentando querellas en proceso de cierre, tras hablar en contra de sus superiores:

> *Yo querellante en contra de unos tenientes, me hicieron testigo a favor de ellos. Y yo digo, pero ¿qué es esto? ¿Qué investigación es esta? Porque como son jefes, uno no puede hacer nada, lo dejan así. Uno lo que tiene que hacer es buscar y demandar en lo civil. Así está la policía defendiendo altos funcionarios.* ***(Hombre, Agente)***

> *El mejor ejemplo soy yo, que, por denunciar a dos coroneles y un comandante, me crearon una querella con una civil y me trasladaron. Yo tenía una tablilla confidencial, y me quitaron tablilla. No me permiten poner tinte, aunque tengo condición en la piel. Me trasladaron a otra área, y luego que me trasladan, me crean una posición que no existe en la Policía Puerto Rico. Soy la burla de la Policía de Puerto Rico, y encima ahora me quitan el vehículo para viajar.* ***(Mujer, Nivel Alto)***

Frente a este tema, una de las entrevistadas resalta el rol del Departamento de Seguridad Pública (DSP), y el cambio que ha observado desde que la Policía se desligó administrativa y operativamente en el 2025 de esta agencia. Así lo resalta una de las entrevistadas:

> *Después de que nosotros habíamos pasado a ser parte del DSP, estaban bastante claros, eran bastante transparentes y auditaban, se preocupaban más porque el proceso fuera justo. Sin depender de qué proceso administrativo específicamente estemos hablando, se veían más transparentes. Ahora que no formamos parte del DSP, ya yo empecé a ver traslados injustos – injustos en las dos vertientes. Alguien que no se merece estar en una división especializada, ya lo enviaron y lo pusieron ahí sólo porque es amigo de fulano, como también he visto que hiciste algo contra un político y te trasladaron. Y no es por la exigencia de ese servicio, sino por castigo a lo que hiciste.* ***(Mujer, Agente)***

En este sentido, la mayor crítica expresada por los entrevistados frente a los procesos administrativos es que no existe un filtro previo para decidir si la querella amerita ser investigada y culminada. Esto está generando una sobrecarga al sistema que se traducen en demoras que perjudican a toda la cadena. Así lo expresa uno de los participantes, celebrando que este sea un tema de prioridad para el nuevo superintendente:

> *Yo le aplaudo [eso] al superintendente nuevo Joseph González. Escuché en un principio que él está trabajando una política pública nueva para cambiar los castigos, en estos momentos históricos donde la Policía de Puerto Rico no tiene personal y usted castiga por una cosa que no hace sentido – 45 días de empleo y sueldo de un compañero. Usted está castigando a la ciudadanía, usted está castigando al supervisor y a los compañeros que están trabajando.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

3.2.6.Supervisión

Al hablar de la supervisión dentro de la Policía, muchos de los entrevistados reconocen que la escasez de personal sigue siendo uno de los principales obstáculos para la ejecución eficiente de las estructuras. Esto causa con frecuencia que personas en rangos de supervisión media principalmente deban ocupar roles que no les corresponden, y romper la cadena de mando dictada por la Reforma. Los participantes también mencionan que hay una disparidad en la distribución de recursos humanos, pues algunas estaciones cuentan con mucho más personal en comparación a otras que lo requieren más. Así lo expresan dos de los entrevistados:

> *No hay suficiente personal, entonces el supervisor en vez de enfocarse en supervisar al personal tiene que enfocarse en hacer tareas de agente. A veces hasta los directores que son tenientes tienen que hacer las tareas de agente porque no hay policía. La escasez es tan grande que yo siento que la supervisión y la dirección que es el teniente y el supervisor no están llevando sus roles como deben llevar.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

> *Hay bastante supervisión, pero lo que pasa es que están mal asignados los recursos. A veces una división o un cuartel tiene tres supervisores, y en una división que casi no brega con el público tiene cuatro o cinco.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

Las estructuras de poder dentro de los cuarteles también generan cierto conflicto cuando una persona asciende a una posición de mayor poder y permanece dentro del mismo grupo con el que ha trabajado y crecido. Para algunos entrevistados, sobre todo aquellos dentro del nivel de supervisión Alto, es necesario que quienes ascienden al nivel Medio sean reubicados a otras estaciones para no tener conflicto de intereses entre sus compañeros. Esto es igualmente relevante cuando ocurren situaciones de investigación antiética, fomentando los escenarios de 'amiguismo' que siguen ocurriendo dentro de la institución. Así lo describe uno de los entrevistados:

> *Hay una cantidad razonable de supervisores que veo que no están llevando al nivel que tienen que llevar su rango de supervisión. ¿Qué sucede? La cultura de nosotros, lo tengo que decir, somos hispanos: brincar de rango de agente a supervisor hay una línea de amistad, que nos conocemos. […] Yo soy de los que pienso que, si ese compañero ascendió, tiene que ser removido de esa unidad, no se debe quedar en esa unidad. […] Si este supervisor trabaja en este cuartel y ascendió a sargento, él no se va a quedar en este cuartel, lo movemos para otro cuartel. Si este es sargento que ascendió, o teniente que ascendió, y está en una sección investigativa, hay que removerlo y buscar e ir removiendo para que todo el mundo coja capacidad.* ***(Hombre, Nivel Alto)***

Asimismo, los miembros de rangos de más alto nivel también sienten los huecos estructurales por falta de personal, una crisis acelerada por el hecho de que la mayoría de personas en altos cargos están cercanos a retirarse por edad. En este sentido, aunque hay varias personas tomando exámenes para ascender, el déficit continúa por el alto número de personas saliendo de la Policía. Así lo expresa un comandante al reflexionar sobre el tema:

> *Nos faltan muchos sargentos, porque nuestra agencia ha creado que el supervisor puede supervisar diez agentes, es lo que imaginariamente o a través de estudios ha creado nuestra propia agencia […]. Ahora la policía está próximamente a administrar el examen de candidato a sargento, pero ¿qué sucede? Dieron el examen de teniente y el examen de teniente lo basaron sobre 600 sargentos, o sea que lo que vamos a hacer es prácticamente es sustituir los que van a ascender a teniente, o sea no vas a crecer.* ***(Hombre, Nivel Alto)***

Más allá de los vacíos generados por la escasez de personal, los entrevistados también resaltan oportunidades de mejora dentro de las actitudes expresadas por quienes ocupan la alta gerencia. Esto es manifestado por varios como 'falta de empatía' hacia quienes ocupan roles de nivel medio y quienes trabajan como Agentes. Se pone la productividad por encima del individuo, sin tomar en cuenta que la mayoría de los integrantes ya están ejerciendo roles que exceden sus capacidades, sin recibir pago adicional y con muy poca flexibilidad hacia su vida personal. Así lo expresan dos de los entrevistados:

> *Uno trata de hablar con [los jefes] y no le resuelven a uno, de verdad que no. […] No tienen ese tacto, no tienen esa amabilidad: ellos como están en una oficina, 'yo aquí firmo esto, aquello, y tú pues resuélvete como puedas'. Y eso molesta, porque ellos son los que pueden ayudarle a uno, y le ponen trabas a uno para uno poder resolver.* ***(Hombre, Agente)***

> *Ya cada día somos menos, […] son más las personas que se están yendo que los que están ascendiendo y que se están quedando. Por lo tanto, la carga de trabajo va aumentando, pero no vemos que haya ningún tipo de incentivo económico. En el caso mío, me añadieron a una junta de Uso de Fuerza, que es totalmente aparte a lo que yo hago en mi distrito, pero no se me paga por eso. Tienes que hacerlo y ya, punto, se acabó.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

Finalmente, es importante resaltar las particularidades de esta temática desde un enfoque de género – tal como se vio en el estudio anterior, las actitudes machistas hacia mujeres y personas de la comunidad LGBTIQ+ persiste, sobre todo hacia quienes ocupan altos cargos. Así lo confirma una de las entrevistadas: *"yo diría que las mujeres policías somos un grupo minoritario porque es la verdad, y el discrimen contra nosotras es bien fuerte. Mientras más rango usted tenga, más fuerte es el discrimen"* ***(Mujer, Nivel Alto).***

3.2.7. Investigación de conductas antiéticas

Al referirse al proceso de denuncia e investigación de conductas antiéticas, varios entrevistados manifiestan poca confianza frente al sistema, sobre todo cuando se hacen denuncias contra personas de altos rangos. Esto va en línea con lo observado al hablar de procesos administrativos; para la mayoría de entrevistados, ambos temas están profundamente entrelazados. Tal como se vio al hablar de los procesos administrativos, el proceso de investigación alrededor de conductas antiéticas no funciona de manera uniforme, pues la efectividad y rapidez del proceso depende en gran medida de quién esté haciendo la denuncia, a quién se está acusando y cuál es la temática en cuestión:

> *Depende en qué contexto [se haga la denuncia], porque si es algo que involucra hostigamiento sexual, y la mayoría son hombres, ellos tratan de defender al varón. En contexto de*

> *hostigamiento laboral, digamos que un 50-50, todo depende de lo que esté transcurriendo, pero no es tan transparente. No es que nos podamos quejar y no va a pasar nada.* ***(Mujer, Agente)***

Asimismo, en línea con lo ya mencionado en la sección anterior, la investigación de conductas antiéticas es vista por varios como una herramienta de castigo entre colegas con conflictos internos. La sensación de confianza alrededor de estas denuncias también se ve erosionado pues muchos manifiestan que quienes denuncian son penalizados mediante estrategias que, aunque no infringen la ley, desestimulan a que haya un espacio de confianza y trasparencia. Así lo expresa uno de los Agentes entrevistados:

> *Los compañeros a veces temen en radicar querellas antiéticas por represalias o situaciones que puedan surgir en contra de ellos, mayormente cuando son querellas en contra de superiores – teniente o capitán y cosas así. […] Muchos compañeros se quedan callados por el hecho de que, si hacen querella, pueden ser trasladados, toman hasta represalias en contra de ellos, en el sentido de que te pueden asignar turnos malos.* ***(Hombre, Agente)***

En este sentido, muchos abogan por un sistema de investigación externo a la Policía – algo que ya se había mencionado en el estudio anterior. Para muchos, mientras este sistema siga dentro de la institución, no va a existir un debido proceso ni garantías de transparencia que incite a que las denuncias se hagan, sobre todo por quienes ocupan rangos más bajos. Asimismo, como lo expresan varios entrevistados, los mismos mecanismos de control existentes para apelar investigaciones terminan revictimizado a la persona involucrada, haciéndolo ineficiente y poco confiable. Así lo manifiesta una de las entrevistadas:

> *Yo entiendo que no debe haber policías investigando policías – yo entiendo que se debe crear una división aparte: quizás con jueces retirados, fiscales, personas que tengan conocimiento de la ley y que estén lejos de la policía, de ese grupo del panismo. Ellos vienen, te crean investigaciones frívolas y sin fundamento, y si no eres amigo del amigo, te la aprueban y te bajan castigo.* ***(Mujer, Nivel Medio)***

Sin embargo, es importante mencionar que estos canales de denuncia sí brindan cierta protección a los uniformados, y han ayudado a subir ciertos estándares de comportamiento entre sus miembros, incluso cuando no están portando el uniforme. Tal como lo menciona uno de los entrevistados, es a través de este mecanismo que se han investigado y castigado a uniformados involucrado en casos de violencia doméstica.

3.2.8. Uso de tecnología

El uso de la tecnología sigue siendo uno de los elementos más valorados entre los entrevistados, tal como se observó durante el estudio del 2023. Los participantes ven visibles mejoras en el uso de herramientas para procesar informes, patrullar en las calles y sistematizar la información. Aunque siguen habiendo oportunidades en la distribución de las herramientas a través del territorio – siendo

las poblaciones más rurales las que menos acceso tienen – se reconoce que ha habido avances importantes en el tema y que esto ha facilitado la labor de los uniformados. Así lo describen dos participantes:

> *Nosotros lo hacíamos todo en papel, eso fue hasta hace quizás seis años o siete, que automatizamos eso de los informes e integramos otras herramientas, como es lo de las órdenes de protección con COPOP [Centro de Operaciones y Procesamiento de Órdenes], que eso es con el Sistema de Justicia, y todo lo involucraron con nuestro email. Empezamos a sacar provecho al Outlook, empezamos a bregar con el Teams y todas estas cosas. […] Hasta para el ponche de nosotros, nosotros nos dábamos entrada en un libro y eso a la hora de una auditoría era una pesadilla. Ahora no, nosotros ponchamos con la huella digital.* ***(Mujer, Agente)***
>
> *Ha estado mejorando bastante. Hay muchas aplicaciones que se están utilizando para la rama investigativa como el Crime Mapping, eso no existía antes. Se verifica dónde está distribuida la criminalidad o la incidencia criminal y dónde se va a atacar. […] Hay vehículos que tienen este sistema que detecta las tablillas y pueden saber si el vehículo ha sido reportado como robado, si tienen los marbetes al día. Todo ese sistema se ha ido mejorando poco a poco.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

Dentro de las herramientas que más se valoran entre los entrevistados, se destacan la lectura electrónica de Marbetes en las patrullas, el uso de *bodycams* para proteger tanto a uniformado como a los civiles y la incorporación generalizada de sistemas digitales para la creación de informes en los cuarteles. Esto ha brindado más eficiencia a los procesos y transparencia en caso de que se abran querellas contra los Agentes. Sin embargo, persisten algunos rezagos que ya habían sido destacados durante el 2023, principalmente alrededor del acceso desigual de tecnología entre las zonas más remotas y las fallas en el sistema dentro de los cuarteles durante las horas de la madrugada, que afecta desproporcionadamente a quienes hacen nocturnos y se ven obligados a duplicar trabajo por una falla estructural. Así lo describe uno de los uniformados en la zona de San Germán:

> *[Todavía tenemos] problemas con las computadoras, el sistema de Internet cuando le da la gana no funciona y a veces es un problema. Otro problema que se tienen con cuestión del equipo es el sistema de hacer las querellas: todos los días a las 12:00 hasta las 3:00 a.m. no funciona porque está haciendo su reseteo, y cuando estás de noche y estás tratando de hacer querellas y hacer tus informes y las cosas, ya tú sabes que ya desde las 11:15, 11:30, ya el sistema va a empezar a dar problemas.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

3.2.9.Implementación de Protocolo de Uso de Fuerza

Uno de los puntos focales de transformación dentro de la Policía, para la mayoría de entrevistados, se ha centrado en el Protocolo de Uso de Fuerza. Buena parte de los participantes reconocen que es uno de los aspectos que más ha mejorado, y el cambio es visible desde hace ya varios años. Esto es consistente con lo observado durante el 2023. Los cambios se consideran mayoritariamente positivos, pues hay mayores garantías de protección para la ciudadanía y los uniformados, que ya no se ven obligados a usar sus armas de fuego como primer recurso. El Protocolo también da una estandarización

frente a las reacciones esperadas en función de las diferentes situaciones que se presentan – esto protege a los uniformados frente a posibles querellas y casos de abuso policial, pues pueden cobijarse bajo un manto común y predeterminado.

Sin embargo, hay quienes consideran que el Protocolo ha complicado la ejecución diaria de las labores policiales, principalmente mencionado por los Agentes, que se ven más afectados por su capacidad de respuesta al patrullar. Varios de ellos manifiestan sentirse más restringidos ante algunos de los criterios de este protocolo – algo que ha generado más miedo a reaccionar 'en caliente' ante situaciones inesperadas con la ciudadanía. A su vez, para muchos, esto ha generado una pérdida de respeto hacia la institución porque sabe que el Protocolo no les permite reaccionar ante ciertas situaciones. Así lo describen algunos de los entrevistados:

> *Siempre que esto llega a un sitio es riesgo: para ellos no, para ello tú primero tienes que hablar, hablar, hablar y hablar; cuando él venga a atacarte, entonces tú tienes que actuar. Por eso es que yo no estoy muy de acuerdo.* ***(Hombre, Agente)***
>
> *Si estamos ahora mismo patrullando y de momento pasa una motora wheeliando, haciendo una rueda, haciendo lo que le dé la gana, nosotros estamos a veces atados de irnos atrás de ellos. No nos podemos ir atrás de ellos, porque la Reforma dice que si nos vamos detrás de esa persona y esa persona se accidenta, o se cae y se mata, o mata a otra persona, es culpa de la Policía. Entonces, ¿cómo vamos a poder intervenir? Y eso ya el delincuente lo sabe, y abusa: nos pasan por el lado acelerando la moto.* ***(Hombre, Agente)***
>
> *Nosotros los juzgamos, claro, sentado en un escritorio leyendo un expediente, y no estamos sintiendo lo que él sintió cuando él tomó la decisión. Tenemos que movernos a lo que él estaba sintiendo, tenemos que entender que lo que usó fue justamente razonable con la reacción de la otra persona […] Por evitarse tener que documentar tanto, [pensar] 'me van a investigar administrativamente', el policía a veces toma decisiones tardías".* ***(Hombre, Nivel Alto)***

En este sentido, si bien la mayoría siente que el Protocolo de Uso de Fuerza era una medida necesaria para estandarizar los criterios de respuesta, en la práctica estas escalas de uso de fuerza difícilmente se trasladan a la complejidad de la vida real, sobre todo cuando se está respondiendo ante un escenario cambiante y potencialmente peligroso. Otra de las criticas principales al proceso establecido por el Protocolo es el extenso proceso burocrático y documental que procede a cada Uso de Fuerza, algo que ya se había destacado en el 2023 y que desestimula a muchos a utilizar los debidos canales. Tal como lo relatan varios de los participantes, varios Agentes optan por no intervenir ante ciertas situaciones y así no tener que activar los requisitos detallados por el protocolo:

> *Hoy en día para la policía es bien complicado, bien difícil, tanto que a veces uno trabaja con miedo porque ahora todo tiene que ser escrito, todo tiene que redactarlo en un informe. Ahora, si yo saco el taser para apuntar una persona, pues tengo que notificar, tengo que hacer un uso de fuerza, tengo que hacer un informe, tiene que estar acoplado con el mismo compañero que estaba conmigo, tenemos que más o menos escribir lo mismo.* ***(Hombre, Agente)***

> *[Los Agentes] se ahorran la tarea, dicen 'mejor patrullamos, observamos, pero no intervenimos. Vemos una violación de ley, posiblemente la mayor que vemos es violación a la ley de tránsito, y no intervenimos porque esa violación puede generar o escalar, y yo tengo que entrar a documentar. Prefiero no intervenir, para no documentar porque es muy oneroso para mí'.* ***(Hombre, Nivel Alto)***

En este sentido, una de las principales modificaciones sugeridas por los entrevistados es simplificar los procesos asociados con el Protocolo de Uso de Fuerza, que se correspondan con la realidad de los tiempos de las gestiones burocráticas e institucionales que van asociadas con el reporte de Uso de Fuerza. Este es un proceso que afecta a todos los niveles, tal como lo resalta uno de los entrevistados de Nivel Medio, que deben supervisar estos procesos mientras intentan también velar por la seguridad y bienestar del uniformado implicado:

> *La cantidad de documentos, informes que tienen que llenar los agentes que hacen Uso de Fuerza es demasiado tedioso. […] Los informes se exigen que se hagan dentro de las ocho horas que arrestó la persona – y la tiene que llevar al hospital a curar, después la tiene que llevar a fiscalía, tal vez a consultar el caso con un fiscal, y tal vez al juez. Ya lleva 10 horas trabajando. ¿Cómo le vas a decir que tiene que hacer el informe dentro de su turno de trabajo, cuando ya está cansado, tanto física como mentalmente, y tienes que sentarlo en una computadora a redactar un informe?* ***(Hombre, Nivel Medio)***

3.2.10. Interacción con comunidades

La interacción con comunidades ha sido uno de los puntos focales dentro de la Reforma, y muchos de los participantes reconocen que ha habido buenos avances, principalmente a través de iniciativas como la Policía Comunitaria y la Liga Atlética Policial. Esto coincide con lo observado durante el 2023, en donde se reconocieron avances alrededor de la construcción de confianza y colaboración a través del trabajo mancomunado con líderes comunitarios y organizaciones de la sociedad civil. Así lo expresa uno de los entrevistados al reflexionar sobre el tema:

> *He visto que hoy en día la comunidad está teniendo un poco más de confianza en la Policía de Puerto Rico. Me explico: hace muchos años atrás un policía iba a una comunidad y lo rechazaban o hablaban mal de él, o los insultaban porque veían al policía como un policía abusador, un policía que hacía lo que quería hacer en su barrio. […] Eso es algo bueno en realidad, que la policía se integre a la comunidad para crear la confianza entre la policía y la comunidad.* ***(Hombre, Agente)***

Entre las recomendaciones resaltadas, se menciona por varios que se necesitan más recursos para darle más estabilidad a estas iniciativas – esto se refiere tanto a personal dedicado exclusivamente para fines comunitarios como a herramientas (autos, tecnología) que garanticen disponibilidad para desempeñar el rol a cabalidad, y no como una prioridad secundaria. Así lo expresa uno de los entrevistados: "Deben estar pendientes los siete días. Desligarlos de las investigaciones en la calle y solamente utilizarlos para cuestiones de la comunidad: para que den charlas, vayan a las escuelas,

vayan a diferentes hogares de ancianos" (Hombre, Nivel Medio). Por otro lado, hay quienes consideran que este tipo de iniciativas deberían ponerse en pausa mientras la escasez de personal sea generalizada a través de la institución. Algunos entrevistados, principalmente entre Agentes y supervisores del Nivel Medio, consideran que el rol se ha tergiversado y ha puesto al Policía a ocupar roles que deberían ser competencia de otras instituciones, descuidando la misión principal de la Policía:

> *La Policía ha ido asumiendo una responsabilidad que no le corresponde, que se ve muy bonito, porque todos los trabajos que uno haga voluntario, que haga de corazón, se ve muy bonito. Yo no voy en contra de eso, pero en estos momentos tan críticos de la Policía, la Policía debe descargar esa responsabilidad a quien le corresponde, que es el municipio.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

> *Lo que necesitamos son patrullajes. Necesitamos Policías interviniendo, no policías bregando relaciones con la comunidad, que allá los mandan para un hogar de ancianito, a hacerle chistes a los ancianitos. Sí, también hace falta, pero verdaderamente donde tienen que estar es en la calle, investigando querella.* ***(Hombre, Agente)***

En este sentido, y en concordancia con lo observado en el 2023, las iniciativas comunitarias no se aplican de manera homogénea a través de la institución – dependerán mucho del interés particular manifestado por los encargados de cada cuartel. Esta inconsistencia ha afectado la credibilidad de estas iniciativas, lo cual explica por qué al hablar con miembros de la sociedad civil se ve gran diversidad de opiniones frente al tema: mientras algunos resaltan la buena voluntad y participación de los uniformados dentro de sus comunidades, otros mencionan desconocer de este tipo de iniciativas. Así lo describe una de las entrevistadas, que actualmente trabaja en esta división:

> *Yo nunca pensé estar en Relaciones con la Comunidad, pero desde que estaba ocupando zonas en la rama operacional, siempre vi, especialmente los jefes, que no les interesa escuchar a los líderes comunitarios nada. Ahora cuando viene un encuentro, o que viene el monitor, o que viene el gobernador, entonces usted ve que mandan a pedir las estadísticas y van y visitan el barrio y son los más que quieren la comunidad. Pero si usted va el día a día y entrevista a las personas, a veces en el año no le ven ni la cara.* ***(Mujer, Nivel Alto)***

3.2.11. Estadísticas e información pública

La confianza hacia las estadísticas ha mejorado de manera significativa entre los uniformados, mostrando más avances en comparación con lo observado en 2023. Sin embargo, se reconoce que la perspectiva desde la ciudadanía contrasta en su credibilidad, pues persiste la idea de que la Policía acomoda sus cifras, mediadas por intereses políticos. Esto es consistente con lo observado durante los grupos focales con miembros de la sociedad civil en 2023 y 2025. Esta reflexión es compartida por dos de los entrevistados de diferentes niveles:

> *La Policía de Puerto Rico tiene unas estadísticas que razonablemente podemos decir son confiables ¿Qué sucede? Nosotros vivimos en una cultura y en una sociedad donde tenemos*

> *una prensa amarillista que siempre publica lo oneroso […] pero las estadísticas, la publicidad y lo que se da de la agencia, nosotros lo hemos mejorado también grandemente. Ya como era en el pasado, que se ocultaban las cosas, que se llevaba una información que no era, ya eso se acabó.* ***(Hombre, Nivel Alto)***
>
> *Me atrevería a decir que ahora es un poco más transparente que antes, pues han surgido un montón de querellas, de castigos, de manejo de estadísticas y todas esas cosas que los ha instruido a ellos a que es mejor decir lo que pasó y no ponerse a inventar.* ***(Mujer, Agente)***

Aún así, persisten comentarios que manifiestan ver cifras poco confiables y acomodadas a las necesidades de la institución, o que no recibe la seriedad que amerita. Esto es expresado sobre todo por miembros de Nivel Medio y Alto, que han visto cómo la información se registra en ocasiones de manera poco precisa para 'ayudar' a las métricas de la región: "hay veces que usted va y allí hay un forense o algo, y usted sabe que es un asesinato, pero para ayudar dicen que es una muerte sospechosa" (Mujer, Nivel Alto). Esto también se debe, según expresan otros, por desconocimiento técnico entre varios uniformados al momento de registrar un crimen, utilizando los parámetros del NIBRS [National Incident-Based Reporting System] de manera inadecuada:

> *Bueno, ahí le tengo que decir que la estadística de la Policía no ha mejorado. Yo soy instructor de ese tema del NIBRS, y la gerencia no toma en serio que el NIBRS está estructurado por parte del FBI para que estén hablando el mismo idioma a nivel de Puerto Rico y todos los Estados. Una vez la Policía presente evidencia de que el policía ha sido adiestrado en llenar correctamente el informe de querella de NIBRS, van a darle la acreditación del FBI. […] Pero lo bajaron a 8 horas ese adiestramiento, y es imposible que un policía entienda ese manual del FBI del NIBRS en ocho horas. Es imposible que ellos aprendan a la saciedad llevar una redacción correcta para que la estadística sea transparente y correcta.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

Finalmente, algunos comentarios de mejora también sugieren implementar la información recopilada como base para la creación de planes de intervención ajustados a la realidad del territorio.

3.3. Evaluación y percepción de Reforma Policial

3.3.1. Desempeño actual de institución dentro del marco de la Reforma Policial

Al preguntar directamente por la implementación de la Reforma Policial, la mayoría de entrevistados coincide en los beneficios tangibles que ésta ha traído para la institución y para la ejecución de sus labores. Como se mencionó al inicio de este documento, la gran mayoría de participantes ha estado en la Policía durante muchos años – esto les ha permitido comparar el antes y el después de la implementación de la Reforma, permitiéndoles concluir a muchos que la Policía de antaño era mucho más abusiva y arbitraria con el ciudadano, y que un cambio era necesario:

> *Al principio fue difícil, porque no estaba acostumbrado a los adiestramientos, no estaba acostumbrado a ciertos pasos. Al principio como fue un adiestramiento hoy, otro adiestramiento mañana, otro para el otro día, y uno decía, 'pero qué pasa'. [Pero] cuando uno tomaba ese adiestramiento, salía uno y decía 'wow, de verdad que nos hacía falta'.* ***(Hombre, Agente)***

Sin duda, la principal barrera enfrentada actualmente por la institución es la falta de personal y de recursos, que ha generado a su vez un sentimiento generalizado de desesperanza y desmotivación. Como ya se mencionó, los miembros que componen la institución están sobrecargados de trabajo, mal pagos, ansiosos frente a su situación pensional y rodeados de compañeros que expresan abiertamente su deseo de abandonar sus roles. En este sentido, varios de los entrevistados se sienten trabajando a contracorriente:

> *Ya la gran mayoría de los que están, están pensando en quererse ir, y eso es difícil en un trabajo cuando tú pierdes eso, porque esa emoción es contagiosa. […] Si tú ves a otro compañero, 'yo no quiero estar', trabajar uno así es complicado".* ***(Hombre, Agente)***

> *Entiendo que están trabajando, aunque están trabajando sin motivación. Porque la mayoría de la Policía de Puerto Rico es una policía vieja, que supera los 40 años, que supera los 20 años de servicio. Si buscas por todos los pueblos de Puerto Rico, verás que en los cuarteles no encontrarás jóvenes. Los jóvenes ya se fueron […], porque como dije al principio de la entrevista, nadie quiere entrar a este negocio porque no es atractivo".* ***(Hombre, Nivel Medio)***

En este sentido, la institución sigue estando afectada por limitaciones estructurales que requieren de inyección de capital y de recursos para poder suplir la dificultad de base – condiciones laborales atractivas y condiciones dignas de retiro, que permitan aumentar las cifras de reclutamiento y retención de personal y que brinde a sus miembros existentes confianza frente a su futuro.

3.3.2. Principales beneficios de la Reforma

Para varios de los entrevistados, la Reforma ha sido principalmente beneficiosa en profesionalizar la actividad cotidiana de la Policía, a través de herramientas, tecnología, entrenamiento y protocolos claros. Varios recuerdan cómo la Policía pasó de ser un cuerpo con comportamientos violentos y abusivos a una institución mucho más estructurada y respetosa con el ciudadano, algo que varios entrevistados de todos los perfiles ven como principal ganancia:

> *La policía antes de la reforma era una policía violenta, yo le puedo decir, yo vengo de familia policía, […] y lo que yo veía era que el policía no toleraba mucho, era violenta. Y en realidad por eso me gusta que haya llegado la Reforma, porque ha educado a muchos.* ***(Hombre, Agente)***

> *A lo largo de mis años como policía, he visto las dos vertientes: sin Reforma y con Reforma. Pasé muchos años trabajando en una unidad especializada en el área de San Juan, donde realmente, cuando no había reforma, una unidad especializada, prácticamente […] llegábamos al lugar a repartir fuete, como se dice por ahí, y hoy en día esa unidad especializada ya no existe.* ***(Hombre, Agente)***

La inclusión de más herramientas, tecnología y adiestramientos es otros de los principales elementos resaltados de manera espontánea al hablar de la Reforma Policial. Tal como ya se había explorado en el 2023, el uso de *tasers*, *bodycams,* patrullas más modernas y manejo de softwares diversos en

cuarteles y patrullas es resaltado por la mayoría como elementos que han mejorado su labor. En comparación con 2023, se menciona la lectura electrónica de Marbetes como una novedad bien recibida, así como una mayor cobertura de este tipo de herramientas a lo largo del territorio. Los entrenamientos siguen siendo un elemento valorado, aunque persiste entre algunos la percepción de que tienden a ser un poco repetitivas y extensas – algo particularmente relevante por la escasez de personal:

> *Nos trajo más recursos, herramientas que utiliza el agente en contrarrestar el Uso de Fuerza. La Reforma trajo más adiestramientos, tanto virtuales como presenciales, que eso no existía antes. Esos readiestramientos– el único adentramiento que te daban era el de armas, pero ahora no, ahora te dan de todo: de Uso de Fuerza, de ética, de la orden general de Reforma, cómo bregar con los viejitos, cómo bregar con los LBTGQ, cómo bregar con niños, cómo bregar con pacientes 408, adiestramientos que no existían.* ***(Hombre, Nivel Alto)***

Finalmente, el enfoque comunitario priorizado por la Reforma es también resaltado por varios como una gran ganancia de la Reforma. Esto se refiere tanto a la formalización del Protocolo de Uso de Fuerza como a la adopción de las iniciativas de trabajo comunitario. Esto va en línea con el sentimiento expresando anteriormente de buscar restaurar la confianza entre la ciudadanía y la institución, algo que se había visto afectado tras numerosos escándalos mediáticos de corrupción, abuso policial y enfrentamiento con manifestantes. Esta arista tiene aun mucho trabajo pendiente, tal como se evidenció en los grupos focales realizados con miembros de la sociedad civil, pero es importante ver que los individuos que componen la Policía reconocen la tarea por delante y los pasos necesarios para lograrlo.

3.3.3.Principales obstáculos para la Reforma

En línea con lo expresado durante el 2023, una de las principales críticas hacia la Reforma por miembros de la Policía sigue siendo la cantidad adicional de trabajo y burocracia que se ha derivado de los diferentes protocolos, sobre todo alrededor del Uso de Fuerza. Esto es particularmente difícil para los Agentes y supervisores de Nivel Medio, quienes han visto sus horas de trabajo multiplicarse en medio de un escenario restringido por poco personal y sin compensación adicional:

> *Tal vez el papeleo, lo que pasa es que muchos documentos que hay que llenar, y entiendo que hay muchos que son repetitivos: si el informe que yo hago también lo tiene que hacer un sargento, un supervisor, y lo tiene que hacer un comandante de área.* ***(Hombre, Agente)***

> *Yo pertenezco a la junta que evalúan esos Usos de Fuerza. Yo pienso que la persona que esté ahí en esa junta tiene que dedicarse solamente a eso. En el caso mío, yo no puedo dirigir un distrito y pertenecer a la junta, porque la realidad es que en Bayamón hay muchos usos de fuerza todos los días y no tengo el tiempo.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

Otro de los obstáculos resaltados por varios de los entrevistados, sobre todo entre Agentes y supervisores de nivel Medio, gira alrededor de los altos mandos de la institución – algo que ya se había

mencionado durante el 2023. Por un lado, se ve una mayor reticencia al cambio dentro de los niveles más altos y de mayor poder – una mezcla de personal con muchos años dentro de la institución y con menor flexibilidad a adoptar el cambio y un temor a perder poder. Estos altos mandos también empiezan a reforzar el llamado 'panismo' o 'amiguismo' que se mencionó constantemente durante el estudio. Esto también se correlaciona con el uso de procesos administrativos y procesos de investigación de conductas antiéticas como métodos de coerción y castigo frente a individuos que han denunciado a altos mandos por comportamientos o acciones indebidas:

> *El punto ciego realmente no es la reforma, es que no vas haciendo una rotación de supervisión o de jefes. Eso es malísimo, porque […] esos coroneles deberían irlos rotando, porque cada coronel acomoda a personas de su bando, […] y creas una jerarquía interna. Si tú no cambias eso, pues se sigue haciendo lo mismo que diga hacer esa persona.* ***(Hombre, Agente)***
>
> *Creo que la alta oficialidad, las personas que llevan 39 años en la Policía y que estuvieron en la Policía del pasado, de alguna manera veo que les ha hecho difícil adaptarse a lo nuevo. Porque un agente nuevo sale pulido de la academia y entiende lo que es la Reforma y trabaja bien. Pero se enfrenta a que lo que le dijeron en la academia es una cosa y lo que se hace a nivel de la alta supervisión, los cuarteles y los traslados es otra. Creas confusión, creas desánimo, creas desmotivación y lo que hace es que la gente se vaya de la policía.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

Esto es algo que una de las entrevistadas ocupando un nivel Alto de supervisión llama la "mafia administrativa": un sistema que se ha organizado para mantener el poder concentrado en ciertas manos, que da poco espacio para transformaciones de fondo o relevos generacionales alejados de las conexiones políticas y sociales y que utiliza las estructuras construidas por la Reforma en contra de sus propios individuos. Esta participante se refiere a su caso personal y las dificultades que ha enfrentado por enfrentarse a estas estructuras de poder:

> *Yo le llamo a eso la mafia administrativa; es una mafia porque si tú no estás conectado, todos los castigos son para ti, los traslados son para ti y no hay transparencia, entonces tu reputación se sigue afectando […]. Aunque las he ganado casi todas [las querellas injustas], eso se queda en tu expediente, y cuando tú vas a los foros, dicen 'wow, la inspectora tiene 8 de investigación y hostigamiento laboral, ah no, pero esta es una hostigadora'. Pero no entran a la investigación y a los detalles, eso se te queda ahí.* ***(Mujer, Nivel Alto)***

Finalmente, como se ha mencionado anteriormente, varios de los entrevistados mencionan cómo la Reforma ha restringido su capacidad de respuesta ante situaciones de peligro y, como consecuencia, la reputación de la Policía ha perdido autoridad y respeto frente a la ciudadanía:

> *Yo sé que antes, hay que decirlo, es que abusaban. Pero aparte de ese abuso, había respeto. Porque antes, si alguien te faltaba el respeto, tú podías actuar. Ahora no. Ahora te pueden decir 'perro muerto', te pueden decir 'cabro grande, cabro chiquito' y eso ha sido parte del cambio.* ***(Hombre, Agente)***

3.3.4.Mapa de emociones

La mayoría de entrevistados expresa sentimientos positivos y neutros frente a la Reforma. Entre Agentes, el sentimiento más expresado es la tranquilidad de poder trabajar en una estructura que los apoya y que les ha dado más herramientas, pero con algunas menciones de escepticismo o decepción frente a la implementación plena de la Reforma o las limitaciones que encuentran frente a los nuevos protocolos:

> *Puedo sentir que ahora al estar la Reforma, nos dieron el equipo que no teníamos nosotros antes, y ahora me siento más confiado en estar en la calle. Y seguro, porque tengo herramientas que puedo utilizarla sin ocasionar un daño a personas, que no teníamos antes. Por eso estoy agradecido, confiado y seguro por las herramientas que tengo para poder trabajar y estar bien en la calle.* ***(Hombre, Agente)***
>
> *Confundido, porque aquí la Reforma dice una cosa y acá en la Policía te dicen otra. Que si tú actúas te van a botar. Desilusionado, porque cuando uno quiere ir a trabajar como es, la Policía te pone un pie.* ***(Hombre, Agente)***

Por otro lado, los supervisores de Nivel Medio mencionan sentirse confiados, orgullosos y tranquilos, debido a que las relaciones con la comunidad han mejorado a través de una atención más profesional de la institución. Hay menciones de decepción y tristeza, por sentir que la implementación de la Reforma se ha extendido de forma indefinida, algo que le ha restado peso al proceso de transformación:

> *Me siento decepcionado, porque siento que nos están engañando: se nos dijo al principio que la Reforma iba a estar por tanto tiempo, que iban a venir cosas buenas, y a pesar de que sí han llegado cosas buenas, siento que las cosas que nos han quitado han sido de más peso de lo que ha llegado. Aunque ha llegado adiestramiento, que es importante, no ha funcionado para la retención.* ***(Hombre, Nivel Medio)***
>
> *Me siento seguro, porque entiendo que antes de la Reforma había muchas personas con sus propios protocolos sobre cómo trabajar con ciertas cosas, y la Reforma vino a hacer que todo el mundo trabaje bajo el mismo patrón, bajo el mismo protocolo.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

Finalmente, entre participantes de Nivel Alto se manifiestan sentimientos de confianza, felicidad y agradecimiento por la implementación de medidas que han beneficiado el funcionamiento de la institución. Algunas menciones de sentimientos negativos como decepción o confusión también resaltan, por el uso indebido de estructuras administrativas (las llamadas 'mafias administrativas'):

> *[Me siendo confiado] Porque con las herramientas que nos está dando el gobierno, la Policía de Puerto Rico ahora, salir a la calle es un poquito más seguro, es más seguro que antes. Me siento confiado tanto en eso como en lo que está haciendo con los adiestramientos y demás. (Hombre, Nivel Alto)*

3.4. Cumplimiento y oportunidades de mejora para la Reforma Policial

3.4.1.Percepción de su cumplimiento según grupos entrevistados

La mayoría de los grupos entrevistados considera que la Reforma se está cumpliendo a lo largo del territorio. Quienes monitorean su cumplimiento confirman que las estadísticas validan estas transformaciones – aunque persistan temas por mejorar, se ve claramente que ha habido un antes y un después. Así lo expresa uno de los entrevistados:

> *Yo tengo una reunión trimestral en San Juan, y trabajamos diferentes facetas del cumplimiento de la Reforma; la mayoría de ellos están sobre un 80%. Estamos trabajando con seres humanos, y yo entiendo que eso nunca va a llegar a un 100%. Si la Reforma pretende llegar a un 100%, no sé, pero siempre está en un 75% o un 80% por encima de lo que tiene que estar.* ***(Hombre, Nivel Alto)***

Como ya se ha discutido, los Agentes y supervisores de Nivel Medio se muestran un poco más críticos ante su implementación por la aparente pérdida de respeto desde la ciudadanía y los extensos procesos burocráticos que componen los nuevos procedimientos – una situación que para ellos dificulta la ejecución diaria de sus labores. Esto también ha reducido el uso legítimo de fuerza y armas no letales, por temor a ser sancionados y abrir procesos administrativos que pueden tomar hasta años. Así lo expresan dos de los entrevistados:

> *Antes la Policía era más atrevida en el aspecto de intervenir en varios sitios, en sitios de incidencia criminal. No entraban con ese miedo de que 'me van a grabar, me pueden formular cargos' y no es nada de corrupción la manera en intervenir. Antes había más respeto hacia la Policía, en la manera en cómo se trabajaba.* ***(Hombre, Agente)***

> *Ya el Policía está un poco temeroso de tomar a veces acción porque entiende que puede ser sancionado. A lo mejor si le doy con el TASER más de tres veces, pues me van a sancionar, y a lo mejor lo tuvo que hacer porque hay personas que se levantan y siguen para el frente a pelear, […] y la Orden General especifica que no puede darle más de tres veces porque si no va a ser sancionado.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

Otro de los comentarios compartidos por varios entrevistados, principalmente entre los niveles Medio y Alto, es la dificultad en darle continuidad a la intensidad y dirección de la Reforma con los constante cambios de altos mandos. Esto es algo que ya se había mencionado durante el 2023. Esto, para muchos, no ha permitido que la Reforma cumpla con sus metas en un 100%, generando un sentido generalizado de estancamiento con su avance:

> *Desde que se fue Michelle Hernández, que es la coronel, y Clementina Vegas, [con] ellas dos esto se veía todo muy avanzado, muy desarrollado; las propuestas y las proyecciones se veían bien rápido, a la cabalidad. Pero ahora no se percibe así, yo siento un estancamiento porque ya estamos a punto de lograr todo el 100%, pero no se da: no sé si es por falta de policías, falta de dinero, falta una buena inyección económica y aumento salarial.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

Este sentimiento de estancamiento es compartido por varios de los participantes, quienes sienten que ya es necesario que la Reforma culmine su proceso y se convierta en la nueva normalidad. Uno de los

participantes compara el proceso como *"coger una clase y que esa clase nunca acabe" (Hombre, Agente), mientras otro expresa que mantener el proceso abierto de manera indefinida puede generar que "el efecto que han tenido positivo se puede convertir en oneroso"* ***(Hombre, Nivel Alto).***

3.4.2.Grupos con mayor necesidad de refuerzo

Si bien varios entrevistados consideran que todos los miembros de la Policía han adoptado la Reforma de manera positiva, hay una cantidad importante de participantes que se muestran críticos ante los altos mandos de la Policía y su reticencia al cambio. Para varios, esta resistencia entre los rangos más altos a transformar las estructuras de poder internas es una de las principales razones por las cuales la Reforma no se ha adoptado en su totalidad, y esto se ve en la desconfianza que persiste entre muchos frente a los procesos administrativos y la investigación de conductas antiéticas. A continuación, dos intervenciones que ejemplifican esta situación:

> *Bueno, yo creo que el grupo en el que la Reforma se deben enfocar un poco más es en la alta gerencia, porque el tiempo que tienen ellos es tan limitado, la demanda de trabajo es tanta, la responsabilidad es tanta que, al momento de esa capacitación de concientización y profesionalización, a veces el puesto los obliga a no darle el tiempo suficiente para dedicarle al conocimiento y al aprendizaje. Eso redunda en que la importancia o la calidad no sea la misma […] esas personas de mentalidades viejas, arcaicas, ya tienen que obligado acogerse al retiro, pero siento que esa población debe ser un poquito más empática.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

> *Yo creo que no todo el mundo lo tiene tan claro en la alta jerarquía. Yo trabajé en operaciones de campo, y allí uno conoce a todos los jefes de las áreas […]. Usted va a escuchar a otros oficiales de otras [áreas] que no lo van a aceptar frente a usted ni ante nadie, pero por dentro dicen 'esto lo que hizo fue destruirnos, esto lo que hizo fue quitarnos la autoridad, quitarnos esto, quitarnos aquello, esto nunca fue una bendición'. Porque tienen esa mentalidad retrógrada, de que fue una imposición.* ***(Hombre, Nivel Alto)***

Asimismo, y en línea con lo observado durante el 2023, varios entrevistados concuerdan que los uniformados de mayor edad han tenido una mayor dificultad para adoptar los cambios y ver la Reforma con apertura. Esto es mencionado sobre todo por los Agentes, que ven en algunos de sus superiores y compañeros estas mentalidades más conservadoras y una añoranza frente a un pasado de 'mayor respeto' por parte de la comunidad, impartida a la fuerza:

> *Hay quien nunca avanzó y se quedó en una época y de ahí no pasó, de esos yo tengo muchos acá en Arecibo que no apoyan la Reforma. Ellos entienden que eso es una pérdida de tiempo, que las cosas estaban mejor cuando tú dabas la bofetada y se resolvían las cosas, que a nosotros la Reforma lo que ha hecho es quitarnos el poder o el respeto, […] [pero] yo veo actitudes en mis compañeros que hacen que el ciudadano le pierda el respeto. No es porque la Reforma nos ha impuesto estos protocolos, es que simplemente no sabes interactuar amigo, no sabes decir las cosas, no sabes ser empático.* ***(Mujer, Agente)***

> *La Policía de Puerto Rico para mejorar, tiene que quitar todos esos guardias viejos, porque por su culpa la Policía no evoluciona aquí. Aquí no se puede trabajar con barba por culpa de esos guardias viejos que están allá arriba en el limbo. Allá arriba.* ***(Hombre, Agente)***

En esta misma línea, los agentes también hacen una mayor mención de solicitarle empatía a sus superiores – entender sus necesidades como individuos y proteger su bienestar en medio de las condiciones laborales retadoras que enfrenta la institución. Esto se traduce en un mejor balance con sus vidas personales, mayor acceso a servicios de salud mental y de recuperación para evitar *burnout.* Esta es una reflexión compartida por varios supervisores de Nivel Medio, haciendo mención de que muchos de los servicios a disposición de la Policía están actualmente subutilizados: "Las alternativas las hay, porque aquí hay psicólogo, aquí hay médico generalista, aquí hay ayuda cuando hay intervenciones en crisis […]. Aquí hay muchas cosas que se pueden utilizar para ayudar al personal, y no se utilizan porque están pensando solamente en trabajar, cumplir las 8 horas, e investigar" **(Hombre, Nivel Medio).**

Entre entrevistados de Nivel Alto, se menciona también la necesidad de incluir más refuerzos en la implementación del Uso de Fuerza para que se los uniformados se sientan más confiados en su implementación, y puedan utilizarlo con mayor confianza cuando la situación lo amerite:

> *Mi trabajo, yo casi siempre estoy en oficina, yo estoy en revisión de Uso de Fuerza, con la plataforma aquí, me mantengo leyendo la política, revisándola. Pero debe haber talleres para los oficiales para ese tipo de materia, ver vídeos, videos que nosotros tengamos de Uso de Fuerza para que se puedan aplicar.* ***(Hombre, Nivel Alto)***

3.4.3.Temas que necesitan mayor énfasis

Sintonizado con la sección anterior, muchos de los entrevistados consideran que ponerle mayor énfasis al factor humano y a la empatía es crucial para cuidar al personal que actualmente compone la Policía, sobre todo en medio de un periodo retador afectado por escasez de personal y altas tasas de deserción. Estadísticas recientes[1] y varios casos mediáticos han hecho relucir cómo la salud mental entre los uniformados es un tema particularmente relevante, y cómo esta crisis ha resultado en tragedias en el hogar, como feminicidios o suicidios. Uno de los entrevistados cita el caso reciente de un suicidio dentro de la institución, diciendo: "cuando te cae el poder encima es frustrante porque te aniquilan, te aniquilan en silencio. […] Es culpa de la gente que representa la Agencia, le dejaron caer el poder encima y lo aniquilaron silenciosamente" (Hombre, Nivel Medio). Asimismo, otros entrevistados resaltan la importancia de poder fortalecer las capacitaciones alrededor de la inteligencia emocional y manejo de conflictos.

Otro tema resaltado por varios entrevistados es la transparencia de las investigaciones y procesos internos – manejar los procesos de investigación de manera externa a la institución es una sugerencia

[1] Investigaciones recientes concluyen que "la Policía de Puerto Rico produce, proporcionalmente, más de 4 veces la cantidad de feminicidas que se producen en la población general de hombres no policías" (Kilómetro Cero, 2024).

que ya se había mencionado en el 2023. La independencia de poderes es considerada crucial para restaurar la confianza completa hacia los procesos administrativos, por lo cual se requiere al menos investigaciones lideradas por personas de otras regiones y sin conflicto de intereses. Así lo expresa uno de los entrevistados:

> *Debería investigar otra unidad: por ejemplo, si yo soy de Isabela, que no me investigue del mismo Isabela, que vengan de otros lados para que no haya conflicto de intereses. Yo entiendo que debería por lo menos ser eso, […] si soy del mismo Aguadilla y vienen los de Aguadilla, yo soy amigo de aquel o primo del otro, o comparto con aquel, o nos damos la cervecita con aquellos allá.* ***(Hombre, Agente)***

Finalmente, al hablar de reclutamiento, varios resaltan la urgencia de incrementar la tasa de retención de nuevo personal, pues muchos nuevos reclutas ven la institución como 'un trampolín' para escalar a otras entidades, sin realmente manifestar intenciones de desarrollar una carrera como Policía. Esto, como ya se ha discutido, va de la mano con la oferta de un paquete salarial más atractivo y mejores condiciones laborales.

3.5. Procedimientos con grupos de mayor énfasis

3.5.1. Minorías poblacionales y vulnerables – Comunidad LGBTIQ+, personas de origen dominicano, personas de la tercera edad, víctimas de violencia de género o con discapacidades motoras/intelectuales

El trato diferencial hacia población históricamente discriminada y minoritaria es una de las principales temáticas abordadas por la Reforma, y en donde la mayoría coincide que se han logrado mejoras visibles. Se cita a la comunidad LGBTIQ+ y los migrantes como las minorías en donde más avances se han logrado, una percepción compartida por todos los grupos entrevistados. Mientras, la mayoría considera que hay mayores oportunidades de mejora frente a la población con discapacidades físicas o intelectuales, principalmente en entrenamiento y mejora de infraestructuras. No se comenta mucho alrededor de la relación con presos y exconvictos, y la mayoría no considera a personas de escasos recursos o racializadas como parte de grupos minoritarias, por lo que no ven necesario mencionar un protocolo particular hacia ellos.

Al hablar sobre el trato a la población LGBTIQ+, la mayoría es abierta en reconocer que la discriminación era frecuente entre varios uniformados, sobre todo aquellos de mayor edad. Los protocolos de la Reforma han estandarizado el trato a la ciudadanía por encima de las creencias personales del uniformado, algo que también se comunicó desde las conversaciones con la ciudadanía. La aplicación de estos protocolos diferenciales ha logrado reducir la discriminación y revictimización a lo largo de querellas y procesos de investigación. Así lo expresan tres de los entrevistados:

> *Había algo en la Policía de Puerto Rico que, cuando sucede un caso con este grupo, muchas veces ese caso hay que pasarlo de manos de un compañero a otro compañero, depende de la división a la que tenga que referirlo. Y cada vez que llegaban a esa división, los victimizaban más porque pegaban a preguntarle el nombre de nuevo, que si era varón o si era mujer y demás. Ya eso cambió, ahora en la Policía de Puerto Rico el primer agente que investiga tiene que informarles a los demás agentes cómo esa persona quiere que se le llame […] para que el otro compañero, dos o tres compañeros que vengan más adelante, lo traten como él dijo desde el principio.* ***(Hombre, Nivel Medio)***
>
> *Puedo atender a una fémina o a un masculino, y de momento creo que es masculino y me sale que es mujer, la sigo tratando con respeto y amor. Cuando me enseñan la identificación, me doy cuenta de que se llama fulana de tal y no cuestiono, no pregunto, solo miro la identificación y lo pongo de la misma manera.* ***(Hombre, Agente)***
>
> *Eso ha ayudado mucho a la comunidad LGBT: antes esas personas eran más criticadas, discriminadas; ahora eso es más abierto, más accesible. Se trata con más respeto, con el mismo respeto que se trata a las otras personas. Yo entiendo que eso ha ayudado a ese tipo de personas, y uno tiene que tratar a la persona como la persona quiere que la traten.* ***(Hombre, Agente)***

Este cambio se ha hecho más tangible al tratar casos de violencia doméstica entre parejas del mismo sexo, un escenario en donde había altas probabilidades de revictimización y discriminación ante los querellantes. Sin embargo, otros entrevistados manifiestan que muchos de estos comportamientos discriminatorios persisten entre algunos uniformados, algo que también se mencionó durante los grupos focales con miembros de la sociedad civil. Para algunos, una situación similar a lo descrito con el protocolo de Uso de Fuerza ocurre con estos enfoques diferenciales, en donde se ve cierto temor entre algunos uniformados de no usar la terminología o el trato correcto por desconocimiento de los nuevos discursos alrededor de identidad de género y diversidades sexuales. Así lo describe uno de los entrevistados: *"Todavía hay compañeros que le temen, que no saben cómo trabajar con estas personas, los ve a veces como tímidos porque piensan, 'cómo yo haré, le faltaré respeto, le diré algo que se va a ofender', y como que le tiene un poquito temor trabajar con este tipo de sociedad"* ***(Hombre, Agente).***

Al hablar sobre la población migrante, haciendo particular énfasis en personas de ascendencia dominicana, varios entrevistados también concuerdan en que se ha logrado progreso en el trato que se les ofrece como civiles, principalmente en la separación de poderes entre ellos y agencias federales (Border Patrol y ICE principalmente). Así lo confirma uno de los entrevistados: *"Antes, si cogían a un dominicano, un ejemplo, y estaba ilegal en el país, pues llamábamos a ICE para que lo vinieran a buscar para inmigración. Ya eso no se puede hacer. […] Eso no es problema de nosotros, eso es problema de las agencias federales".* ***(Hombre, Nivel Medio)****.* Asimismo, varios entrevistados manifiestan un trato más igualitario a la población independiente de su estatus migratorio, contrario a como se solía

manejar en años anteriores. Así lo recuerda uno de los entrevistados ubicado en una zona costera con alta incidencia de población migrante:

> *Hace 20 años, cuando estaba en la Policía empezando, […] llegaba una lancha con 10 dominicanos e íbamos a intervenir, los arrestábamos y después llamábamos a la Border Patrol. Y yo me ponía a pensar, '¿por qué los arrestamos si no estaban robando, no estaban cometiendo ningún delito, simplemente por su color de piel y por estar caminando por ese lugar?' Con el tiempo eso ha mejorado.* ***(Hombre, Agente).***

Los entrevistados expresan sentimientos similares al hablar sobre el manejo de casos de violencia doméstica, uno de los puntos más criticados entre la sociedad civil. Si bien sigue habiendo vacíos estructurales en la protección de víctimas y resolución de casos de violencia doméstica y feminicidios, la mayoría coincide en que se ha mejorado mucho en este aspecto – sobre todo en la estandarización de protocolos para evitar situaciones potencialmente peligrosas o de revictimización. Aunque para algunos este nuevo protocolo resulta demasiado extenso y puede convertirse en un proceso invasivo, la mayoría considera que estas nuevas iniciativas se han traducido en una mayor apertura desde la ciudadanía para denunciar casos de abuso y continuar con el proceso judicial, aunque no siempre culmine con el resultado deseado. A continuación, dos percepciones frente al tema que manifiestan tanto mejoras dentro de las acciones de la Policía como los obstáculos institucionales que siguen perpetuando este tipo de crímenes:

> *Ahora hay unos protocolos muy diferentes, una empatía con las personas que sufren por situaciones de violencia doméstica, que antes no la había. Antes podría decirse que hasta en ocasiones era hasta burla, pero ahora no; ahora se trata con un respeto mucho, mucho más diferente.* ***(Hombre, Nivel Alto)***

> *Ellas mismas se cansan del proceso, que es largo en los tribunales, que ya eso no es cuestión de nosotros, eso es cuestión de tribunal. Ya nosotros llegamos y, nada más para radicar el primer día, eso es un día completo que la persona tiene que estar allí. A veces, la persona huyéndole a ese sistema prefiere no hacer nada y siguen en el mismo ciclo.* ***(Mujer, Nivel Medio)***

Al referirse al protocolo para atención a población con discapacidades motoras o intelectuales, buena parte de los entrevistados coincide en que falta mucho por avanzar, sobre todo en mejoras a su infraestructura y entrenamiento. En equipamiento, se reconoce que muchos cuarteles no están equipados para recibir a personas con discapacidades físicas, en ocasiones imposibilitando que este segmento poblacional pueda asistir a estos espacios; tampoco se han cumplido con todos los lineamientos para brindarle una atención digna a personas con discapacidades mentales: *"Se supone que ellos establezcan unos vehículos especiales para mover pacientes mentales; desde que llegó la Reforma se dijo eso, y al día de hoy no han comprado esos vehículos especiales para transportar un paciente mental a un hospital psiquiátrico, o un hospital de sala de emergencia"* ***(Hombre, Nivel Medio).***

A nivel de entrenamientos, la mayoría resalta que carecen de conocimientos para comunicarse con lenguaje de señas o para responder de forma adecuada ante situaciones de crisis con ciudadanos neurodivergentes, sobre todo frente a quienes tienden a reaccionar de manera violenta al sentirse amenazados. Así lo expresa una de las entrevistadas, al referirse a una conversación reciente con la madre de una persona con autismo, y cómo esto influencia su percepción de la Policía:

> *Ella teme por la vida de su hijo, […] ella teme que su hijo vaya tranquilamente por la carretera, la policía lo detenga y el muchacho se ponga nervioso, no se quiera bajar del carro, por ejemplo, y la Policía de Puerto Rico haga Uso de la Fuerza contra esa persona, […] porque algunas personas no presentan cómo identificar y tratar a una persona, por ejemplo, con autismo.* ***(Mujer, Nivel Medio).***

Finalmente, se hace mención más esporádica alrededor de la población de adultos mayores, en donde se reconoce un protocolo menos especializado, pero con un trato más empático hacia sus necesidades y dificultades particulares.

3.5.2. Variaciones según zonas geográficas y niveles socioeconómicos

Uno de los principales contrastes observados entre los entrevistados se vio en las zonas geográficas en donde se encontraban trabajando – una muestra de que la implementación de la Reforma está lejos de ser homogénea, sino que está muy correlacionada con los altos mandos de cada cuartel. Mientras que algunos resaltan las buenas acciones de sus superiores y compañeros, otros comentan observar fuerte resistencia entre sus colegas para adoptar las medidas de la Reforma a cabalidad. Estos contrastes también se reflejan en la disponibilidad de equipos y el estado de las infraestructuras según el acceso a recursos. Esto es coherente con lo observado durante el 2023, donde se vio que muchas de las iniciativas de la Reforma – sobre todo alrededor de programas comunitarios y de entrenamiento – dependían mucho del interés que el/la encargado/a de cada cuartel le diera al tema.

A continuación, algunas experiencias contrastantes que evidencian estas diferencias:

> *Hace un año yo trabajaba en otra región, que le serví casi por 21 años, y era como decir un portal a otro mundo: allá hay supervisores excelentes, capaces, preparados. Ahora que estoy en esta nueva región, no puedo decir lo mismo: no veo que estén preparados, no los veo en muchos aspectos, hasta psicológicamente. […] La [región] que estoy trabajando ahora es hasta frustrante hasta cierto punto, porque es como si yo hubiese entrado a un portal en donde me llevó 20 años atrás.* ***(Mujer, Agente)***
>
> *Algunos lugares son buenos: por ejemplo, tengo un display, una pantalla grande de más de 60 pulgadas donde puedo hacer una presentación y dar una clase. En otros salones de entrenamiento o cuarteles, eso no existe. […] Había salones de entrenamiento que eran salones de clase de niños. Eso no. […] En otras áreas, por ejemplo, en Bayamón, quizás se pueda encontrar un centro de entrenamiento mejor, tal vez porque está más cerca del área*

metropolitana, a diferencia de áreas como Aguadilla o Mayagüez, que están más rezagadas. ***(Hombre, Nivel Medio)***

Tal como se mencionó en secciones pasadas, uno de los mecanismos de castigo institucional más utilizado es la reubicación del personal en zonas alejadas de sus residencias, y estos cambios bruscos son comentarios por varios como uno de los aspectos más difíciles del trabajo.

Finalmente, como ya se ha comentado, no todos los cuarteles han adoptado las medidas con el mismo nivel de urgencia, principalmente aquellos que se consideran menos "urgentes":

> *Yo lo ejecuto [iniciativas comunitarias], pero la realidad es que casi ningún teniente o ningún director ni le gusta ni tiene el tiempo. Sus razones personales. A mí sí me gusta trabajar con actividades en escuela, niños, con empresa privada. […]Yo diría que depende del distrito, un distrito que no genere mucha querella tal vez tenga tiempo para hacerlo.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

3.6. Personificación

Al hacer el ejercicio de personificación, los participantes se dividen en dos grandes vertientes, respondiendo a un perfil muy similar a lo observado durante el 2023. Por un lado, buena parte de los entrevistados describen a la Policía como una persona de edad avanzada – una persona cansada, con cierto sentimiento de derrota, sobrepasado por el sistema, pero aun haciendo su mejor esfuerzo por cumplir con su rol y ayudar a quienes lo rodean. Esta descripción es sobre todo compartida entre Agentes. Así lo describen algunos entrevistados:

> *Una persona que está envejeciendo, que trabajó toda su vida, estudió, se profesionalizó, pero terminó trabajando en un fast food y va a tener que seguir trabajando toda su vida, si se quiere mantener. […] Conserva dignidad, empatía, lealtad, responsabilidad. […] Perdió su juventud, perdió su brillo, perdió su lealtad, el amor que le tenían, el respeto.* ***(Hombre, Agente)***

> *Una persona cansada, una persona mayor. Más de 60 años por lo que vamos, un adulto mayor ya: cansado, agobiado, con múltiples enfermedades. Valores – puede tener respeto, puede dar confianza, pero al mismo tiempo va a estar cansado, agobiado, estresado, arrugado, desconsolado. […] Ya dice 'mira muchacho, ya yo viví lo que tenía que vivir, tú sigue tu vida que yo hago la mía, porque a mí me han dado, me han destruido'.* ***(Mujer, Agente)***

Vale la pena destacar que hay una versión de esta personificación que entiende a la Policía como una persona de edad avanzada, pero desde una luz más positiva – muchos lo describen como una persona 'como yo': un hombre de cierta edad pero distinguido, respectado por la comunidad y con buenos valores. Esto es sobre todo expresado por personas en nivel Medio y Alto:

> *De mi edad, vestido con uniforme, un tipo serio, una persona disciplinada, una persona que sigue los protocolos y las directrices. Yo diría que una persona bien planchadita, con los zapatos limpitos, con todo su equipo limpio en su cintura. Un modelito yo diría. […] Una persona inteligente, una persona que pueda entender a otra persona. Aquí el policía casi siempre fue*

> *psicólogo o es maestro, fue trabajador social, nosotros hacemos de todo, hasta persona que paren en las patrullas también.* ***(Hombre, Nivel Medio)***
>
> *Tendría como unos 60 años, viéndolo en la mentalidad de una persona. Claro está, con profesionalismo, la Policía de Puerto Rico será un profesional. […] Últimamente se cuida y entiendo que es una persona que hace ejercicio y poniendo en perspectiva la cuestión de los adiestramientos, sí, que hace ejercicio. […] Se lleva muy bien con la gente. Personalidad variada por el hecho de que trata con tantas personas diferentes y tiene que evaluar la forma en que va a expresarse, porque no es lo mismo tratar con una persona pacífica que tratar con una persona agresiva. Pero la personalidad entiendo que es humilde, respetuosa".* ***(Hombre, Nivel Alto)***

Finalmente, hay quienes ven a la Policía como una persona joven e inmadura, "un adolescente como entre 14 y 15 años que tiene sus hormonas revueltas y que todavía no está estructurado y no tiene ningún tipo de experiencia. Todavía le falta mucho" (Hombre, Nivel Medio). Mientras, otros la describen como una persona joven que ha empezado a madurar a través de procesos como la Reforma: *"Yo diría ya como los 30, que ya empieza a madurar, que ya madura, con unas metas, unas proyecciones, encaminada. […] Está desmotivado, se puede hacer un poquito más para que verdaderamente sea una persona totalmente robusta, eso lo debilita"* ***(Mujer, Nivel Alto).***

3.7. Una Policía ideal

3.7.1.Principales mejoras

Para la mayoría de los entrevistados, una de las principales mejoras que la Policía debe implementar está relacionado con incrementos salariales y mejores estímulos laborales. Para la mayoría, este es el principal obstáculo para garantizar la retención de nuevo personal y mantener la motivación de los uniformados. Esto se alinea con lo observado durante el 2023, siendo este tema uno de los comentarios más resaltados. Así lo manifiestan dos de los entrevistados:

> *Una de las cosas que debe mejorar, y yo diría que, si hicieran eso, la Policía estuviera más motivada y diera muchísimo más, y es algo bien esencial en nuestra agencia es el sueldo. Lo más esencial hoy en día.* ***(Hombre, Agente)***
>
> *Aquí la policía ideal sería, aparte de darnos la flota excelente, es reclutar personal por vocación, no por cantidad. Los adiestramientos siguen, eso es continuo, eso sigue mejorando. Y que bregara con un mejor retiro y sueldo para el policía, porque son las personas que, sea como sea, dejan su familia para atender y velar la familia de toda una comunidad.* ***(Mujer, Nivel Medio)***

Similarmente, se habla de la calidad humana y de la empatía desde los altos mandos hacia las personas de rangos Medios y Oficiales como otro de los temas principales para mejorar. Esto es mencionado en mayor proporción por mujeres. Así lo expresan dos de las entrevistadas:

> *No, no hay empatía, no hay calidad humana, no hay esa compresión que somos empleados. Uno tiene que ir a una nueva era de administración, en buscar las necesidades tanto para*

> *empleados y para la agencia, que complementen ese balance para poder crear un ambiente favorable y podamos trabajar todo el mundo en equipo, con el mismo fin. […] La Reforma nos da las herramientas y están ahí, pero lamentablemente la alta jerarquía no la está llevando al 100.* ***(Mujer, Nivel Medio)***
>
> *Bueno, tenemos que empezar por la empatía. Perdona que lo mencione tanto, pero créame que, si a mí me dieran a escoger algo para mejorar significativamente a la Policía, sería remover todos esos coroneles viejos que están allá arriba. Hay que tener empatía al dirigir, tratar a las personas. Yo entiendo que hay que mejorar ese trato con la comunidad, con los grupos minoritarios, tratarnos a nosotros en la gerencia media: entiéndase capitán, inspectores, hasta comandantes.* ***(Mujer, Nivel Alto)***

Como consecuencia de lo anterior, varios comentan que el sentido de vocación se ha perdido entre nuevos y antiguos miembros, algo que se correlaciona con la compensación salarial y las condiciones de la profesión. Esto ha afectado el profesionalismo de la agencia como institución:

> *Entiendo que la calidad del ser humano que muchos policías son en este momento es buena, son personas buenas que verdaderamente tienen vocación y les gusta ayudar. […] En términos de agencia, es todo lo contrario, no hay ningún tipo de motivación. La gente que entra aquí ahora mismo, yo creo que lo hacen además de por una oportunidad de adiestramiento y de tal vez brincar a otro lado, lo hacen porque les gusta el trabajo. Verdaderamente no le veo ninguna motivación en comparación con otros lados.* ***(Hombre, Nivel Medio)***

Esto se correlaciona con otro de los comentarios hechos alrededor de la calidad de supervisión – algo que sucede como consecuencia de la escasez de personal y sobrecarga laboral. Así lo expresa uno de los entrevistados de Nivel Alto:

> *Aquí muchos de los compañeros no hacen las funciones que tienen que hacer porque el seguimiento que se le está dando a la supervisión es mínimo: mientras más rango hay, más está bajando el seguimiento a la supervisión. Hay muchos de los compañeros que quieren darle el máximo, pero si tienes 5 supervisores y hay uno que da el máximo y los otros cuatro no lo dan, pues entonces eso crea preocupación y una dejadez de los compañeros que están bajo el rango.* ***(Hombre, Nivel Alto)***

Finalmente, nuevamente remitiéndose a los altos mandos de la institución, algunos entrevistados se refieren a la politización de la institución y las complicaciones que esto trae para la implementación efectiva de la Reforma. Esto es algo que también se mencionó por varios participantes durante 2023, y que parece estar ligado a los más altos mandos y su reticencia a adoptar la Reforma plenamente. Así lo expresan dos de los entrevistados:

> *La Policía de Puerto Rico está en una reforma, pero mientras en la cúpula esté, esas ideas viejas, obsoletas – eso no va para ningún lado, no va a haber mejora.* ***(Mujer, Nivel Alto)***
>
> *Nuestra policía está dirigida por una persona, pero nuestro país se gobierna por un gobierno, y a veces, en gran parte, el gobierno influye en las direcciones de las agencias del gobierno. Y posiblemente el gobierno a veces pone personas en posiciones que no son las idóneas para esa posición, entonces nosotros tenemos un superintendente en estos momentos que, para mí, tiene un deseo de trabajo y un deseo de transformar la policía, increíble y es un hombre con*

una honestidad, con una humildad y con un deseo de cambiar esto y transformar esto, pero tenemos que dejar y permitirle que él lo haga. ***(Hombre, Nivel Alto)***

3.7.2.Características de institución /miembros ideales

Al hablar con los participantes sobre la idealización de una Policía ideal, la principal cualidad mencionada es la empatía y el respeto, sobre todo desde los altos mandos hacia sus equipos y otros miembros de la comunidad. Esto es consistente con lo expresado durante el 2023, y va en línea con lo expresado por la ciudadanía a través de los grupos focales. Aunque las capacitaciones y entrenamientos se consideran muy importantes, muchos resaltan que no se puede dejar de lado la cualidad humana y la vocación de trabajo comunitario – los fundamentos de la institución. Aquí también se mencionan cualidades como amable, cooperadora, educada y con valores. Así lo describen dos de los participantes:

Debe ser amable, no ser tan tough a veces, porque a veces el guardia hablando, y es su forma de ser, pero suena como si estuviera regañando, y uno no está en la Policía para regañar a nadie, porque aquí nadie es hijo de nosotros. ***(Mujer, Nivel Medio)***

Respeto, empático, sensible a la necesidad de otras personas y el sufrimiento. Tiene que ser hábil, porque hay momentos, especialmente con personas que están en crisis […]. Tienes que tener valentía, pero valentía no es sinónimo de abuso, sino valentía de poder enfrentar alguna situación. Tienes que tratar a las personas con respeto, empatía: todo lo resumiría en empatía. ***(Mujer, Nivel Alto)***

Los participantes también destacan la importancia de la disciplina, la proactividad y la vocación hacia la profesión. Algunos mencionan la necesidad de rejuvenecer el cuerpo policial, asociado con un buen estado físico y capacitación continua. Así lo expresa uno de los entrevistados: *"Tienen que ser una persona disciplinada, tiene que ser una persona con vocación, tiene que ser una persona educada. Y cuando digo educada, no es que tenga una maestría ni un bachillerato. Una persona que tenga valores, que en su casa se crio en un ambiente seguro y que sepa tratar a los demás con respeto y con empatía"* ***(Hombre, Nivel Medio).***

3.7.3.Actualizaciones y principales recomendaciones resaltadas

Entre las principales mejoras recomendaciones hechas por los entrevistados, se resalta nuevamente la importancia de mayor capacitación hacia población diferencial, especialmente hacia personas con discapacidades. En este sentido, varios participantes resaltan la importancia de tener personal con conocimiento de lenguaje de señas y adecuar las instalaciones para asegurar que sean funcionales para personas con movilidad reducida: *"la Policía de Puerto Rico no tiene un adiestramiento que, por lo menos en algunos o varios de los cuarteles, o en cada cuartel o precinto, tengan un par de compañeros que puedan trabajar con sordomudos, y eso es algo preocupante en la Policía de Puerto Rico"* ***(Hombre, Nivel Alto).***

En esta misma línea, algunos participantes mencionaron la importancia de enfocar las capacitaciones y entrenamientos en las realidades del terreno y alejarlas un poco del plano teórico. En particular, los agentes y supervisores de nivel medio resaltaron que la manera en la que los cursos están diseñados no siempre compagina con sus rutinas, y están más diseñados para personas que trabajan desde una oficina. En este sentido, varios sugieren reducir la extensión de estas capacitaciones y hacer los formatos más amigables para quienes trabajan en terreno. Así lo resume uno de los entrevistados: *"a mí me gustaría que en algún momento dado estas personas que están en la Academia, que solamente lo que conocen es contenido, se sienten con alguien de la calle mientras que está en la calle, porque yo tengo que hacer los módulos mientras que estoy atendiendo a una persona"* ***(Hombre, Nivel Medio).***

Otro de los puntos tocados se enfocó en la imagen de la Policía como institución, y la importancia de utilizar los medios de comunicación de manera más estratégica – un punto mencionado tanto en el estudio del 2023 como en los grupos focales con la sociedad civil. Así lo describe uno de los entrevistados: *"la exposición a través de anuncios positivos en la televisión, en la radio, en la prensa. El policía está para servir, el policía está aquí para ayudar. El policía no es nuestro enemigo. Porque la percepción de la sociedad es que el policía es el malo y el villano es el bueno, para la cultura puertorriqueña"* ***(Hombre, Nivel Medio).***

4. Hallazgos y consideraciones finales

Las experiencias y opiniones de los 39 participantes miembros de la Policía de Puerto Rico muestran muchas similitudes con los hallazgos del 2023. En algunos sentidos, se han visto avances, destacándose como mayor ganancia el acceso a más tecnología, mencionado a través de ejemplos como la lectura electrónica de tablillas y mayor acceso a *Bodycams* y otras herramientas. La cobertura también parece haber mostrado ciertos avances vs el 2023, y se manifiesta una mayor confianza hacia las estadísticas y el manejo de información pública. Esto revela la importancia de involucrar agencias externas (como es el caso del NIBRS) y el efecto positivo que esto trae sobre la credibilidad y trazabilidad de la información.

Sin embargo, muchos de las oportunidades resaltadas durante el 2023 se mantienen sin resolver: la escasez de personas se siente más latente y urgente a resolver, a medida que la edad de retiro de varios uniformados se acerca. Este problema estructural – causado principalmente por la escasez de recursos económicos para ofrecer salarios más competitivos – se manifiesta a su vez en otros elementos: supervisión incompleta por falta de personal, menor destinación de recursos y personal para iniciativas comunitarias y procesos administrativos demorados por sobrecarga del sistema y del personal. Paralelamente, la falta de transparencia en la institución no ha logrado resolverse del todo, pues muchos procesos aún se consideran permeados por la corrupción interna, la politización, el

'amiguismo' y mecanismos de castigo entre uniformados a través de estructuras administrativas. Esta problemática ya se había vislumbrado en el 2023, donde una de las principales recomendaciones fue desligar los procesos investigativos de la Policía.

Es claro que la Policía de Puerto Rico se encuentra en un momento difícil, y que actualmente tiene brechas generacionales que dificultan la homogeneización de sus miembros. Tal como se ha demostrado en los últimos años, es poco probable que los integrantes de la 'vieja guardia' vayan a cambiar sus comportamientos del todo, y hasta que los mandos más altos no sean ocupados por personas que se hayan educado y formado en medio del contexto de la Reforma, será difícil que su implementación sea total. Esto debe ir de la mano con una inyección de capital que le permita a la institución ofrecer salarios y paquetes laborales competitivos a nuevos integrantes – con condiciones que les motiven a desarrollarse profesionalmente dentro de la agencia, en vez de mantener la fuga de cerebros que se ve actualmente. Hasta que esto no pueda darse, las transformaciones de fondo serán poco probables.

Finalmente, es importante resaltar que la Reforma inició como un proceso con principio y fin, pero este rumbo se ha desdibujado. La falta de claridad frente a su culminación ha hecho que los objetivos de esta sean menos claros, haciendo que muchos de sus avances pierdan *momentum*. Esto puede estar contribuyendo a que muchos uniformados sientan que la Reforma ha hecho que la ciudadanía pierda respeto hacia la institución – no porque se opere con mayor transparencia y respeto de los derechos humanos, sino porque la Policía se ha mantenido en un estado ininterrumpido de revisión y auto vigilancia, sin avanzar al siguiente nivel de adopción de aprendizajes y transformación estructural.

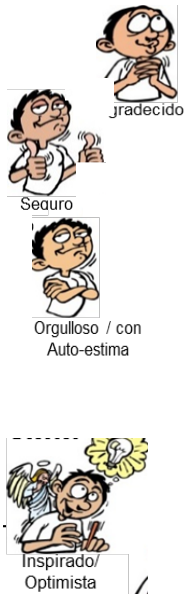
5. Anexos

5.1. Anexo 1 – Consumo de medios de comunicación por grupo entrevistado

GRUPO ENTREVISTADO	Facebook	Instagram	X	Tik Tok	YouTube	Prensa	TV	Radio	Interno
Agentes	X	X		X	X		X		
Supervisión Media	X	X		X	X	X	X		
Supervisión Alta	X	X			X	X	X		

5.2. Anexo 2 – Mapa de emociones por grupo entrevistado

GRUPO ENTREVISTADO	EMOCIONES NEGATIVAS	EMOCIONES POSITIVAS / NEUTROS	RAZONAMIENTO
Agentes	 Normal / En paz  Agradecido  Tranquilo  Confiado	 Escéptico  Decepcionado / Desilusionado	La mayoría de Agentes siente que la Reforma les ha dado más herramientas para sentirse seguro y confiado en su trabajo, ya se ha vuelto su nueva normalidad y por tanto se sienten en paz/moral con ellas. Algunos comentan que se sienten escépticos de que alguna vez vaya a culminar. "Primero, nos dieron el equipo que no teníamos nosotros antes, y ahora me siento más confiado en estar en la calle y seguro porque tengo herramientas, que puedo utilizarlas sin ocasionar un daño a personas, que no teníamos antes. Y por eso estoy agradecido, confiado y seguro: por las herramientas que tengo para poder trabajar y estar bien en la calle". (Hombre, Agente)
Supervisión Media	 Orgulloso / con Auto-estima  Seguro  Agradecido  Normal / En paz  Inspirado/ Optimista	 Decepcionado / Desilusionado  Triste /Deprimido	Se expresa mucho agradecimiento y tranquilidad alrededor de la Reforma por las herramientas y tecnología que ha traído a la institución, y se siente orgullo frente a los cambios que se han podido lograr hasta ahora (aun cuando falten cosas por mejorar). Pero, se siente un poco de decepción y tristeza de que el proceso aun no haya cerrado, y se sienta como un proceso indefinido. "Me siento seguro porque entiendo que antes de la reforma había muchas personas con sus propios protocolos sobre cómo trabajar con ciertas cosas y la reforma vino a hacer que todo el mundo trabaje bajo el mismo patrón, bajo el mismo protocolo". (Hombre, Nivel Medio)

Supervisión Alta			La profesionalización de la institución ha generado sentimientos de orgullo y seguridad entre las personas de nivel alto, y algunos manifiestan cierta desilusión de que la institución siga estando atravesada tan fuertemente por elementos políticos. "Mucha gente, inclusive el caso mío y de muchos colegas oficiales de diferentes rangos, están agradecidos de la reforma porque número uno, se crearon políticas claras y específicas. Antes no teníamos esa política clara y específica, pero se exigía el mismo trabajo. Lo segundo, llegó el equipo para trabajar en la calle: gas, batón, técnicas y adiestramiento. Mucha gente está agradecida de eso". (Hombre, Nivel Alto)

6. Bibliografía

Kilómetro Cero. (Febrero de 2024). Feminicidas en la Policía: masculinidad tóxica e impunidad. *Paliques Policiales*(6).