



ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO

POLICIA

V2A
VISION TO ACTION

W
ALEXANDER WEISS
CONSULTING

Estudio de Necesidades de Asignación de Recursos del NPPR

Requerimiento 13 del Acuerdo de Reforma

RESUMEN EJECUTIVO

Preparado por V2A & Weiss Consulting

Abril 2018

CONFIDENCIAL: Este informe es únicamente para uso del personal del cliente. Ninguna parte puede ser circulada, citada ni reproducida fuera de la organización sin permiso escrito de V2A y Weiss Consulting.

DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN

Este informe incluye los hallazgos y conclusiones de la evaluación realizada por Vision to Action (V2A), en colaboración con Weiss Consulting, a la solicitud del Negociado de la Policía de Puerto Rico (NPPR) y el Departamento de Justicia de los Estados Unidos (USDOJ, por sus siglas en inglés) como parte del Acuerdo de la Reforma entre las partes. V2A fue reclutado como consultor del proyecto para asistir en el cumplimiento del Requerimiento 13 del Acuerdo de la Reforma: “Evaluar el personal asignado y los recursos para lograr efectivamente la misión y objetivo del NPPR”. El Requerimiento 13, el cual es parte de la primera Área de Cumplimiento de Profesionalización, requiere al NPPR a llevar a cabo un estudio de necesidades de sus recursos para asegurar que el NPPR tiene la cantidad adecuada de personal para cumplir su misión.

Esta evaluación fue realizada bajo la supervisión del USDOJ y en consulta con los gerentes y ejecutivos del NPPR. Por lo tanto, los acuerdos incluidos en este informe están basados en la revisión y el análisis realizado por V2A de la información obtenida del NPPR o sus empleados, mediante documentos o entrevistas, la cual es considerada fiable. Consecuentemente, las declaraciones y suposiciones contenidas en este informe ya sean prospectivas o históricas, no están garantizadas a ser exactas y, por lo tanto, envuelven cierto grado de fluctuación y/o suposiciones. Los resultados actuales pueden variar de aquellos presentados en este informe. Se añade a esto, cambios en leyes, regulaciones, acuerdos y fluctuaciones en las operaciones generales de Puerto Rico y el NPPR, así como también otros factores que pudieran ocurrir, y que pudieran alterar las suposiciones y conclusiones presentadas en este informe. Por lo tanto, es recomendable que un análisis posterior y la diligencia debida sea conducida en fases subsecuentes a este Proyecto. Este informe tampoco es una opinión legal que requiera que se tome acción de acuerdo con sus criterios.

El NPPR, V2A, y cada uno de sus oficiales, directores, empleados, agentes, abogados, consultores, miembros, socios o afiliados (llamados: las Partes) no hacen una representación ni garantizan, expresan o implican, a terceras partes, con respecto a la información contenida en este informe, y todas la Partes expresamente rechazan esta representación o garantías.

Las Partes no le deben ni aceptan obligación alguna o responsabilidad hacia el lector o recipiente de este informe ya sea bajo contrato o acción en daños y perjuicios. Por consiguiente no son responsables de o con relación a cualquier pérdida, daño o gasto de cualquier naturaleza que se le haya causado o que sea alegue que se le ocasionó a un tercero por el lector de este informe o la información contenida en él.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

OAR

OAR se refiere a Objetivos, Actividades y Resultados. Es el método utilizado para analizar la necesidad y capacidad del recurso humano. Los Objetivos son la misión del trabajo realizado por unidad. Actividades son todas aquellas actividades llevadas a cabo por las diversas funciones de una división o unidad. Los Resultados son los resultados que ocurren debido a los objetivos y actividades realizadas. Por ejemplo, con el objetivo de proveer ley y seguridad, los precintos logran el resultado de manejar diferentes incidentes, a través de actividades tales como transportación, investigación de escena, seguimiento o vigilancia preventiva.

Tiempo

La cantidad de tiempo que le toma a un oficial de rango o civil realizar cada actividad, si no hay interrupciones o tiempo de espera, como esperar para recibir información de otras agencias, esperar por testimonios, etc.

Frecuencia

La cantidad de veces que una actividad es llevada a cabo en un periodo de tiempo, ya sea diaria, semanal, mensual o anualmente.

Actividades Reactivas

Actividades realizadas en respuesta a incidencias que requieren atención inmediata y no pueden ser denegadas. Por ejemplo, querellas de accidentes o crímenes.

Actividades Proactivas

Actividades realizadas en base a tiempo disponible luego de cumplir con actividades reactivas. Por ejemplo, expedición de multas o patrullaje preventivo.

Tiempo Discrecional

El tiempo que utiliza el agente para realizar actividades proactivas.

Factor de Relevo de Turno

Categoría de días de servicio al año a ser presumida por función por turno. Las categorías son siete: agente 5 días (260 días), agente 7 días (365 días), supervisor 5 días (260 días), supervisor 7 días (365 días), civil (260 días), oficial fijo (365 días), y civil fijo (365 días).

“Buddy System”

Esta es una política pública implementada por el NPPR, donde se requiere que los oficiales patrullen en parejas, así como que las investigaciones se trabajen en parejas, esto para la seguridad tanto de los agentes, como de la ciudadanía. Una expansión de esta política aplica, por ejemplo, a agentes investigadores de la división de homicidios donde presentarse a escenas acompañados de al menos tres

agentes adicionales; la escolta y seguridad del Gobernador tiene que trabajar en equipos de seis agentes para la protección del Gobernador, etc.

FTE (Equivalente a Tiempo Completo o Full-Time Equivalents, por sus siglas en inglés)

Unidad equivalente a un empleado trabajando a tiempo completo. Se calcula dividiendo el total de tiempo necesario para llevar a cabo las actividades comprendidas en una función sobre el tiempo en un turno de trabajo, ya sea diario (8 horas) o semanal (40 horas).

Actual FTEs

Se refiere al personal que se encuentra en cada unidad o división, considerando la función que realiza. Es el personal que se encuentra en la plantilla de recursos humanos de la organización.

Needed FTEs (FTEs Necesarios)

Se refiere al número de FTEs que se calcula en base a actividades ejecutadas por función en su respectiva división.

Gap

Se refiere a la diferencia entre Actual FTEs y “Needed” FTEs. Al restar Actual del Needed FTEs, la Figura resultante mostrará un exceso (+) o deficiencia (-) de personal por función en cada unidad o división.

Personal Mínimo (Minimum Staffing)

Modelo que establece el mínimo de recursos humanos necesarios para llevar a cabo una actividad por función.

Heatmap

Representación gráfica utilizada para mostrar la suma de los recursos actuales, el cálculo de necesidad y el *gap* en exceso o deficiencia resultante por unidad de trabajo, representada en su denominación más alta (superintendencia) como en su denominación más baja (por función). En los *heatmaps*, los *gaps* son divididos en tres categorías basado en el porcentaje resultante de la comparación entre el Actual FTEs y el *gap* para cada división o función, al dividir el *gap* entre los Actual FTEs. Esto permite destacar y priorizar áreas de oportunidad entre cada división basado en los excesos o deficiencias por unidad:

- i. **Nivel Bajo (verde)** – el *gap* es menos del 15% del total de los actuales, el cual representa una oportunidad de bajo impacto de mejora
- ii. **Nivel Mediano (amarillo)** – el *gap* está entre el 15.1% al 30% del total de los actuales, el cual representa una oportunidad más alta de mejora que nivel bajo
- iii. **Nivel Alto (rojo)** – el *gap* es más de 30% del total de los actuales, el cual representa una oportunidad de alto impacto para mejora

Gap vs Actual:  0% - 15%  15% - 30%  > 30%

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN AL PROYECTO

En julio de 2008, el Negociado de la Policía de Puerto Rico (NPPR) fue sujeto a una investigación por parte del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (USDOJ por sus siglas en inglés) por alegadas violaciones a los Derechos Civiles. La investigación resultó en un Acuerdo de Reforma (el “Acuerdo”) a 10 años, el cual comenzó en el 2013. El Acuerdo está compuesto de 301 Requerimientos. El Requerimiento 13 (citado abajo en su traducción al español) es parte de la primera Área de Cumplimiento de Profesionalización y requiere al NPPR a llevar a cabo un estudio de necesidades de sus recursos, (en adelante el “Estudio”) para asegurar que el NPPR tenga la cantidad adecuada de personal para cumplir su misión.

13. El NPPR debe determinar el número apropiado de personal de rango y civil para llevar a cabo las diferentes funciones necesarias para cumplir con su misión. Para esto, el NPPR debe gestionar un estudio de asignación de personal y recursos. El Estudio debe proveer la base para un plan de asignación de personal y recursos que sea consistente con los principios de policía comunitaria y que apoye el uso sistemático de alianzas y técnicas de resolución de problemas. Para fomentar los principios de policía comunitaria, el plan debe considerar prácticas de movilización para servir a las comunidades en las que residen.

Tomando lo anterior en consideración, la oficina de reforma del NPPR emitió una solicitud de propuesta (RFP por sus siglas en inglés) para el requerimiento número 13: *“Evaluar el personal asignado y los recursos para lograr efectivamente la misión del NPPR y sus objetivos”*. V2A, LLC fue seleccionado para ejecutar el Estudio a lo largo de un periodo de un año, en conjunto con el Dr. Alexander Weiss, experto en estudios de capacidad en departamentos de policía de Estados Unidos. El Dr. Ronal Serpas, pasado Superintendente del Departamento de Policía de Nueva Orleans, también colaboró con el Estudio, más específicamente con los análisis de las unidades de investigaciones criminales.

Según se muestra en la Figura 1, el NPPR está compuesto de seis (6) superintendencias auxiliares y cinco (5) oficinas centrales, adicionales a la oficina del Comisionado. Las superintendencias auxiliares tienen presencia en las 13 áreas policíacas a nivel Isla que componen el NPPR. A continuación, se incluye una descripción general de cada superintendencia auxiliar y oficina central:

FIGURA 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL NPPR



- *Superintendencia Auxiliar de Operaciones de Campo (SAOC)* – tiene a su cargo las 13 Áreas Policiacas donde residen las estaciones (tanto precintos o distritos), destacamentos, unidades motorizadas y comandancias de áreas. Además, SAOC cuenta con los Negociados de Patrullas de Carreteras y Relaciones a la Comunidad, Fuerzas Unidas de Rápida Acción y la División de Operaciones Tácticas.
- *Superintendencia Auxiliar de Investigaciones Criminales (SAIC)* – se compone de los Cuerpos de Investigaciones Criminales (CICs) ubicados a nivel de área, adicional al Negociado de Drogas, Narcóticos y Control de Vicios, Negociado de Vehículos Hurtados, y el Negociado de Investigación e Inspección de Armas de Fuego. Además, cuenta con unidades como División de Crímenes Cibernéticos y División Canina, entre otros.
- *Superintendencia Auxiliar de Responsabilidad Profesional (SARP)* – encargada de llevar a cabo investigaciones de querellas administrativas contra empleados del NPPR, tanto oficiales de rango como civiles. Se compone de los Negociados de Querellas Administrativas, Negociado de Asuntos Anti-Discriminatorios y el Negociado de Asuntos Internos; incluyendo divisiones adicionales reportando directamente a la Superintendencia, tales como División de Uso de Fuerza, entre otras.
- *Superintendencia Auxiliar de Educación y Adiestramiento (SAEA)* - se compone de la Academia de la Policía con sus decanatos respectivos.
- *Superintendencia Auxiliar de Servicios Gerenciales (SASG)* – representa todo lo correspondiente a la administración del NPPR. Se compone de los Negociados de Recursos Humanos, Tecnología y Comunicaciones, Servicios Administrativos y Asuntos Fiscales, entre otras unidades. Actualmente, se está evaluando la transferencia de personal de esta Superintendencia Auxiliar al Departamento de Seguridad Pública (DSP), como parte de la consolidación de servicios gerenciales de las diversas agencias que lo componen.

- *Superintendencia Auxiliar de Policía de Fortaleza (SAPF)* – a cargo de toda la operación relacionada a la seguridad del Gobernador de Puerto Rico y la Primera Familia, incluyendo la mansión del primer ejecutivo y el perímetro alrededor.
- *Oficina de Seguridad y Protección* – responsable de realizar toda investigación relacionada a candidatos interesados en pertenecer a la NPPR, así como a guardias de seguridad y detectives privados. Además, es encargada de brindar la protección necesaria a dignatarios activos e inactivos.
- *Oficina de Reforma* - encargada de velar por la implementación y cumplimiento del Acuerdo de Reforma.
- *Oficina de Asuntos Legales* – a cargo de proveer asesoría a la gerencia y personal del NPPR y examinar las vistas administrativas, además de manejar los contratos con entidades públicas y privadas.
- *Oficina Prensa* - a cargo de las relaciones públicas con los medios y el desarrollo de informes sobre incidentes ocurridos en las 13 Áreas.
- *Oficina de Auditoría Interna* – encargada de fiscalizar las transacciones de los fondos y de la propiedad pública, para determinar si las transacciones se han hecho conforme a los preceptos de las leyes, órdenes ejecutivas, reglamentos y cartas circulares que rigen los asuntos fiscales del Gobierno de Puerto Rico.

CONSIDERACIONES ÚNICAS A PUERTO RICO

El NPPR opera bajo unas condiciones que deben ser consideradas a la hora de calcular necesidad de recursos para operar:

1. *Topografía* – Poco más de 60% del terreno de la isla de Puerto Rico es montañoso.¹ Esto representa una seria dificultad para lograr respuesta rápida a emergencias o llamadas de servicio. A pesar de la Isla medir 100 x 35 millas, cruzar de Norte a Sur—tramo más corto—puede tomar más de dos horas. Por tal razón se encuentran estaciones en sectores que atienden poco volumen de incidencias en zonas rurales, por el hecho de poder dar servicio a estas comunidades.
2. *Días libres* – actualmente, las leyes que cobijan a empleados públicos y la uniformada en el Gobierno de Puerto Rico otorgan al personal de rango del Negociado 30 días de vacaciones, 18 días de enfermedad (lo cuales usualmente se usan a totalidad) y 15 días feriados, adicional a los adiestramientos requeridos a los oficiales de rango por el Acuerdo de Reforma (mínimo de 13.5 días).
3. *“Buddy system”* o dos oficiales en una patrulla – por política pública de parte de la gerencia del NPPR, se estableció que los Agentes de Campo deben patrullar en parejas durante los tres turnos de trabajo. Esto aplica a precintos y distritos en las Áreas Policiacas, así como a los Agentes de Tránsito del Negociado Patrullas de Carreteras (sólo en el tercer turno). Además, aplica a Agentes Investigadores de ciertas divisiones investigativas, en donde deben realizar la investigación y gestiones de caso en parejas.

¹ 2015, *Portal Datos Geográficos Gubernamentales*. (http://www2.pr.gov/agencias/gis/Pages/Geografia_PR.aspx)

4. *Tiempo en tribunal* – contrario a otras jurisdicciones en los Estados Unidos, al personal oficial del NPPR se le requiere participar de vistas en tribunales como parte del seguimiento a las escenas investigadas o querellas trabajadas. Típicamente, tienen que invertir un turno completo de trabajo en esta gestión, dado el tiempo de espera para poder entrar a sala a testificar.
5. *Turno de Trabajo* – según leyes laborales locales, tiempo trabajado que exceda las 8 horas en un día se considera como horas extra, sin importar que el tiempo trabajado en la semana sea menor de 40 horas. Por tanto, el estudio no pudo hacer recomendaciones en cambio de horario, ni extender turnos de trabajo a 10 o 12 horas.

METODOLOGÍA

El contrato con el NPPR específicamente requiere que el Estudio siga una metodología de carga de trabajo. Para evaluar mejor el personal requerido para las operaciones de las unidades policíacas del NPPR, V2A ha implementado su propio régimen de trabajo basado en la metodología compuesta por cinco fases principales. En la primera fase, se identifican los objetivos, actividades y resultados (OAR) por unidad o división organizacional. Es durante esta fase que el estudio determina si el trabajo hecho por una unidad es reactiva, proactiva o reguladora. Trabajo reactivo se refiere a servicios brindados que surgen como respuesta inmediata de la necesidad del público como son las llamadas del 911. Trabajo proactivo se refiere a patrullaje preventivo al igual que al trabajo hecho por unidades que tienen un impacto directo en la seguridad de la ciudadanía. A estas unidades se le requiere una meta específica como sería la disminución del uso y tráfico de drogas y narcóticos para el Negociado de Drogas o el Negociado de Fuerzas Unidas de Rápida Acción (FURA). Trabajo reglamentado se refiere a unidades de trabajo que tienen un mandato establecido por legislación gubernamental como sería la labor de los Inspectores de Vehículos Hurtados, las Investigaciones de Licencias de Armas y las inspecciones a centros de acopio de metales.

Durante la segunda fase, el equipo anota los datos de actividades, frecuencias y tiempos (AFTs) de todas las funciones de la unidad organizacional. Esto se hace entendiendo, a través de entrevistas, todos los procesos realizados por cada función y se valida la información dictada por gerentes o supervisores.

Durante la tercera fase, se calcula el estimado de personal a tiempo completo (Full Time Equivalents o FTEs) que se necesita para llevar a cabo dichas actividades. En este punto se identifican cualquier discrepancia entre recursos actuales y necesidades calculadas mostrando exceso de personal y/o deficiencias. Los datos pertinentes son analizados para obtener el modelo correcto de asignación de personal o empleomanía para toda posición y unidad. La cuarta fase en la metodología incluye identificar las oportunidades para la optimización, además de destacar cualquier eficiencia que puede ser alcanzada fácilmente. La quinta y última fase es una reevaluación de las prioridades y oportunidades que se pueden obtener cuando se utiliza la metodología.

ASPECTOS SOBRE EL ESTUDIO

Durante el proyecto de un año, se visitaron el 100% de las localidades, incluyendo las 115 estaciones policíacas pertenecientes a SAOC con sus 13 Comandancias de Áreas, todas las divisiones del SAIC y unidades especializadas. Durante los once meses que se efectuó el Estudio, se realizaron más de cuatrocientos veinte (420) entrevistas a más de seiscientos (600) participantes, aproximadamente. La Tabla 1 detalla las entrevistas realizadas con el número de participantes correspondiente. En las visitas se analizaron los procesos y actividades llevadas a cabo por las diversas funciones contenidas en cada unidad de trabajo. Sin embargo, data fiable de cuánto tiempo toma hacer una actividad fue difícil de encontrar por falta de fuentes, o fuentes de pobre confiabilidad, problemas con la data del CAD (“Computer Assisted Dispatch”), tiempos no fiables, entre otros. Como alternativa para atender este reto de información, se llevaron a cabo grupos focales con Sargentos y Directores de cada rama para estimar el tiempo promedio de investigación del CIC y de atención/manejo de querellas en SAOC. Además, se llevaron a cabo reuniones con partes interesadas a cada nivel del NPPR para confirmar información encontrada y corroborar metodología durante cada paso del Estudio. En adición, se validaron las Listas de Servicio (PPR-850) para entender cuántos recursos hay asignados por función, y se solicitaron documentos de resultados estadísticos, listado de equipos y vehículos, entre otros. Datos del personal actual fueron actualizados con fecha del 31 de marzo de 2018.

TABLA 1 DETALLE DE ENTREVISTAS REALIZADAS Y PERSONAS IMPACTADAS POR EL ESTUDIO

| Entrevistas realizadas y personas impactadas | | | |
|---|------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Superintendencia Auxiliar | Localidades Visitadas | # de Entrevistas | # de Participantes |
| SAOC | 156 | 265 | 325 |
| Áreas Policiacas | 127 | 209 | 186 |
| Comandancias | 13 | 65 | 51 |
| Precintos/Distritos | 110 | 114 | 124 |
| Destacamentos | 4 | 7 | 4 |
| Unidad Motorizada | 6* | 23 | 7 |
| FURA | 19 | 13 | 44 |
| División de Operaciones Tácticas | 10 | 22 | 14 |
| Negociado de Patrullas de Carreteras | 22* | 13 | 48 |
| Negociado de Rel. a la Comunidad | 14* | 5 | 22 |
| Cuartel General | 1 | 3 | 11 |
| SAIC | 12* | 104 | 172 |
| CICs | 15* | 51 | 75 |
| Negociado de Drogas | 16 | 16 | 25 |
| Negociado de Vehículos Hurtados | 14 | 14 | 22 |
| Oficina de Explosivos | 6* | 6 | 10 |
| Negociado de Armas | 1* | 2 | 9 |
| Otros | 3* | 13 | 28 |
| SASG | 1* | 15 | 36 |

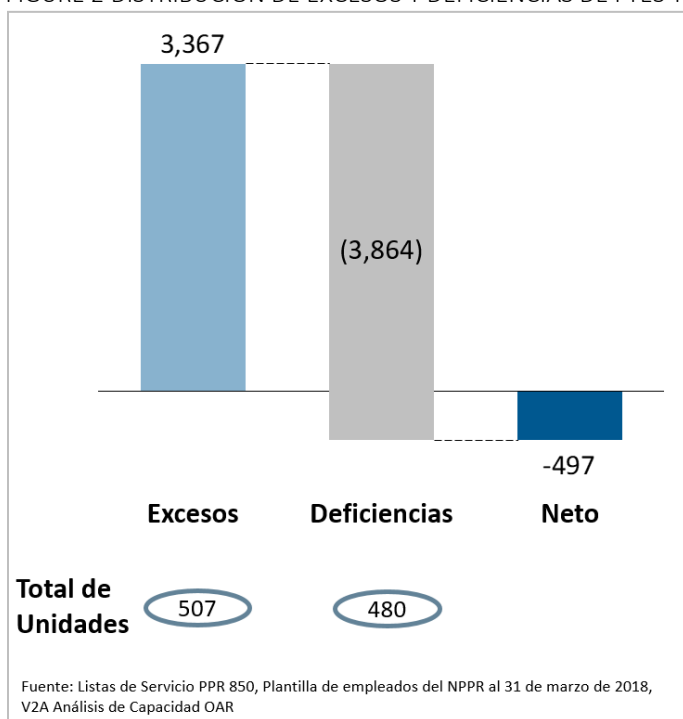
| | | | |
|--------------------|------------|------------|------------|
| SAEA | 1* | 3 | 14 |
| SARP | 2* | 12 | 25 |
| SAPF | 1 | 7 | 10 |
| Oficinas Centrales | 2* | 16 | 29 |
| Total | 191 | 422 | 611 |

*Algunas localidades fueron contabilizadas en Comandancias de Áreas, precintos/distritos o en el Cuartel General

RESULTADOS

Una vez completados todos los análisis, combinando cálculos cuantitativos, entrevistas, grupos focales y reuniones de discusión con la gerencia, el hallazgo principal del Estudio de Necesidades es el desbalance significativo en la distribución del personal a través de todas las unidades del NPPR. Se encontraron excesos de personal en 507 unidades, compuestas por 3,367 FTEs, en contraste con 480 unidades con deficiencias en personal que suman a 3,864 FTEs. En la Figura 2, se demuestra una deficiencia neta de -497 FTEs, no obstante, la redistribución de personal dentro de la agencia debe ser atendida con prioridad.

FIGURE 2 DISTRIBUCION DE EXCESOS Y DEFICIENCIAS DE FTES TOTALES EN EL NPPR



Las unidades mencionadas anteriormente comprenden las seis superintendencias y las oficinas centrales del NPPR. La Figura 3 muestra una representación gráfica, conocida como *heatmap* (mapa de calor) de alto nivel para el NPPR, el cual incluye el cálculo de los recursos necesarios agregados por superintendencia y oficina central, y los *gaps* que son las diferencias entre los recursos actuales y los necesarios.

FIGURA 3: HEATMAP COMPARANDO FTE ACTUAL VS NECESARIO PARA NPPR RESULTANDO EN GAP TOTAL POR UNIDAD

| Unidad | Actual FTEs | - | Needed FTEs | = | GAP |
|--------------------|-------------|---|-------------|---|--------|
| NPPR | 12,823.9 | | 13,320.9 | | -497.0 |
| Oficinas Centrales | 410.0 | | 453.1 | | -43.1 |
| SAEA | 203.0 | | 193.0 | | 10.0 |
| SAIC | 3,285.5 | | 4,060.4 | | -774.9 |
| SAOC | 8,367.7 | | 8,047.8 | | 319.9 |
| SAPF | 150.0 | | 191.8 | | -41.8 |
| SARP | 180.0 | | 129.5 | | 50.5 |
| SASG | 227.8 | | 245.3 | | -17.6 |

Aunque a nivel de NPPR los resultados presentan un *gap* menor al 4% de la plantilla actual, el Estudio encontró diferencias alarmantes dentro de cada superintendencia auxiliar. El Estudio, desarrollado a nivel granular, también debería ser visto en detalle por cada división y unidad de trabajo. Los *gaps* demostrarán, en general, una distribución desequilibrada de recursos dentro de la mayoría de las áreas del NPPR. Es decir, algunas unidades tendrán déficits significativos en personal y otras contarán con excesos. La distribución específica y detallada de necesidad de recursos dentro del NPPR se presenta a continuación.

Gaps negativos representan una deficiencia en personal y *gaps* positivos representan exceso de personal. En teoría, deficiencias en personal representan costo en horas extras requeridas para realizar el trabajo de los recursos necesarios o tareas no realizadas por falta de tiempo o personal. Exceso de personal representa costo que pudiera ser ahorrado e invertido en trabajos realmente necesarios. Por lo tanto, es importante poder manejar ambas deficiencias y excesos de personal con igual relevancia.

La metodología del OAR distingue excesos y deficiencias en tres grupos, de acuerdo con el porcentaje marginal de *gaps* en relación con el total de FTEs en la unidad OAR:

- **Nivel Bajo (verde)** – Un *gap* de FTE bajo 15% del total de FTEs actuales representa una oportunidad de mejora pequeña.
- **Nivel Intermedio (amarillo)** – Un *gap* de FTE de 15-30% del total de FTEs actuales, representa una oportunidad mayor para mejoras que el Nivel Bajo.
- **Nivel Alto (rojo)** – Un *gap* de FTEs igual o mayor que el 30% del total de FTEs, actuales representa una oportunidad de mejora de alto impacto.

Actualmente, el NPPR cuenta con 12,823.9 recursos, sea de rango o civil, con una necesidad de 13,320.9 representando una deficiencia neta de -497 FTEs. Las Superintendencias de SAOC y SAIC representan 90% del personal de la NPPR. SAOC presenta un exceso neto de 319.9, mientras SAIC presenta una deficiencia neta de -774.9.

La Figura 4 presenta en detalle la cantidad de recursos calculados por áreas para todas las unidades bajo SAOC, esto incluye estaciones policíacas (precintos o distritos), divisiones de patrullas de carreteras o autopistas, unidades motorizadas, FURA, unidades del programa de Relaciones con la Comunidad y Liga Atlética, entre otras unidades.

FIGURA 4: HEATMAP COMPARANDO FTES ACTUALES VS NECESARIOS PARA SAOC

| Area Policiaca | Actual FTES | - | Needed FTES | = | GAP |
|-----------------|-------------|---|-------------|---|-------|
| SAOC | 8,367.7 | | 8,047.8 | | 319.9 |
| Aguadilla | 605.0 | | 481.6 | | 123.4 |
| Aibonito | 280.8 | | 329.8 | | -49.0 |
| Arecibo | 678.0 | | 634.9 | | 43.1 |
| Bayamón | 1,179.1 | | 1,233.7 | | -54.6 |
| Caguas | 458.5 | | 498.5 | | -40.0 |
| Carolina | 673.0 | | 624.7 | | 48.3 |
| Cuartel General | 57.0 | | 53.9 | | 3.1 |
| Fajardo | 389.5 | | 419.4 | | -29.9 |
| Guayama | 364.0 | | 384.3 | | -20.3 |
| Humacao | 341.2 | | 354.1 | | -12.9 |
| Mayagüez | 647.5 | | 548.1 | | 99.4 |
| Ponce | 960.3 | | 791.5 | | 168.8 |
| San Juan | 1,442.0 | | 1,368.2 | | 73.8 |
| Utua | 291.8 | | 325.0 | | -33.2 |

Actualmente, el NPPR cuenta con 8,367.7 empleados en SAOC—tanto operacionales como administrativos—y una necesidad de 8,047.8 FTEs, representando un exceso neto de 319.9 FTEs. Se destacan oportunidades en la distribución de personal en Bayamón con una deficiencia neta de -54.6 FTEs, Ponce con un exceso neto de 168.8 FTEs, y Aguadilla con un exceso neto de 123.4 FTEs. Este exceso a nivel global demuestra que en la mayoría de los casos los recursos no están bien distribuidos entre las 13 áreas

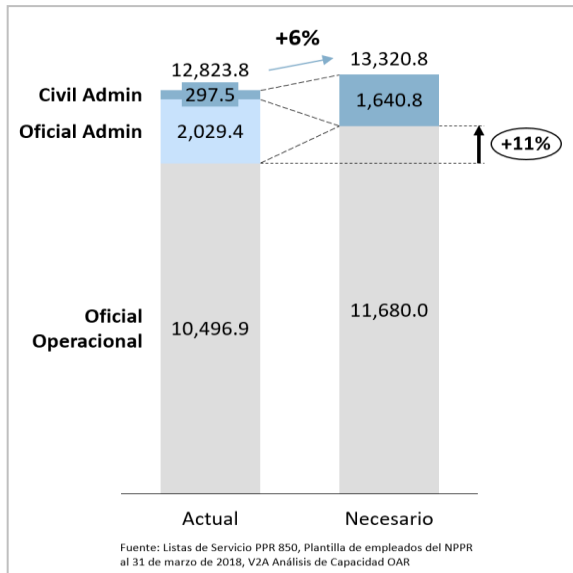
La Figura 5 presenta en detalle la cantidad de recursos calculados por áreas para todas las unidades bajo SAIC. Esto incluye los Cuerpos de Investigaciones Criminales (CICs), Negociados de Drogas, Narcóticos, Armas Ilegales y Control de Vicios, Negociado de Vehículos Hurtados, Negociado de Investigación e Inspección de Armas, entre otras unidades investigativas o de apoyo a investigaciones.

FIGURA 5: HEATMAP COMPARANDO FTE ACTUAL VS NECESARIO PARA SAIC

| Area Policiaca | Actual FTEs | - | Needed FTEs | = | GAP |
|-----------------|-------------|---|-------------|---|--------|
| SAIC | 3,285.5 | | 4,060.4 | | -774.9 |
| Aguadilla | 187.0 | | 184.2 | | 2.8 |
| Aibonito | 108.5 | | 143.9 | | -35.4 |
| Arecibo | 171.0 | | 236.3 | | -65.3 |
| Bayamón | 464.0 | | 564.0 | | -100.0 |
| Caguas | 187.0 | | 275.0 | | -88.0 |
| Carolina | 161.0 | | 250.9 | | -89.9 |
| Cuartel General | 735.0 | | 867.3 | | -132.3 |
| Fajardo | 126.0 | | 165.6 | | -39.6 |
| Guayama | 128.0 | | 163.1 | | -35.1 |
| Humacao | 147.0 | | 201.8 | | -54.8 |
| Mayagüez | 205.0 | | 203.6 | | 1.4 |
| Ponce | 283.0 | | 294.7 | | -11.7 |
| San Juan | 291.0 | | 391.1 | | -100.1 |
| Utua | 92.0 | | 118.8 | | -26.8 |

Actualmente, el NPPR cuenta con 3,285.5 empleados en SAIC—tanto operacionales como administrativos—con una necesidad de 4,060.4, representando una deficiencia neta de -774.9 FTEs. Según se observa en los recuadros marcados en rojo, se destacan oportunidades en la distribución de personal en San Juan con una deficiencia neta de -100.1 FTEs, Carolina con una deficiencia neta de -89.9 FTEs y Caguas con una deficiencia neta de -88.0 FTEs. Esta deficiencia a nivel global demuestra que en la mayoría de los casos los recursos no están bien distribuidos entre las 13 áreas y señala la necesidad apremiante de investigadores adicionales para esclarecer casos y para desarticular puntos de drogas, entre otros asuntos importantes.

FIGURE 6: COMPARACIÓN DE RECURSOS ACTUALES VERSUS NECESARIOS DISTRIBUIDOS POR CIVILES Y OFICIALES DE RANGO



El NPPR cuenta actualmente con 10,496.9 oficiales de rango en funciones operacionales, mientras que la necesidad calculada para estas funciones es de 11,680.0, o 11% adicional (1,183.1), como se muestra en la Figura 6. Sin embargo, el NPPR cuenta con 2,029.4 oficiales en funciones administrativas que podrían ser transferidos a funciones operacionales de patrullaje preventivo, atender querellas, y realizar investigaciones, entre otras labores. Asimismo, se calcula una necesidad neta de 1,640.8 recursos civiles, mientras que actualmente se cuenta con 297.5 en nómina. Tener oficiales de rango realizando actividades administrativas no es costo efectivo dado que el salario de los oficiales es

mayor que el de los civiles por alrededor de \$10,000, sin contar los costos de adiestramientos y equipos (armas, uniforme y equipo protector) que representa emplear policías. Lo anterior apoya el hallazgo principal de este Estudio donde se encontraron oportunidades significativas para la redistribución de personal. En el caso del personal civil, se podría auscultar la posibilidad de transferir recursos de otras agencias de gobierno.

RECOMENDACIONES

A lo largo de este Estudio, se hacen recomendaciones sobre mejoras operacionales, contrataciones y un mejor manejo de los recursos. A continuación, se incluye un resumen del tipo de recomendaciones que luego se detallan en el Estudio:

- Mejor redistribución del personal para abordar la carga de trabajo actual, incluyendo la civilización de los roles administrativos
- Eliminación de actividades con poco o ningún valor
- Digitalización de muchos procesos de NPPR incluyendo transacciones de personal y preparación de informes
- Implementación de sistemas de evaluación con un enfoque inicial en los Agentes Investigativos de la CIC
- Subcontratación de funciones particulares actualmente realizadas por oficiales jurados, incluido el servicio de remolque, el mantenimiento de vehículos y de las instalaciones
- Reorganización de ciertas funciones, incluyendo la integración de los esfuerzos de inteligencia

MIRANDO HACIA EL FUTURO

Para la NPPR será un reto monumental ejecutar los cambios necesarios para lograr que los recursos adecuados estén donde se necesitan. La redistribución del personal tiene que estar bien planificada y adecuadamente ejecutada para incluir el manejo de cambios con respecto a funciones, nivel de rango y geografía. La dificultad de este objetivo no puede ser subestimada; el reto por delante es abrumador y si no se maneja adecuadamente puede ser perjudicial para la organización. Presiones externas sean políticas, fiscales o demográficas deben ser manejadas con análisis, data y herramientas lo suficientemente adaptables a los cambios, mientras al mismo tiempo aliviando los problemas presentes. En adición, la gerencia del NPPR debe contar con un liderato enfocado y firme que esté dispuesto a invertir en un proceso robusto de manejo de cambio que le permita manejar la resistencia interna al cambio.

Además de un reporte detallado, este Estudio debe verse como una herramienta para el manejo presente y futuro de sus recursos humanos. Actualizarla periódicamente no solo proveerá al liderato con una mira de cambios necesarios al presente sino también permitirá que sirva como instrumento de planificación futura sobre sus recursos. Este Estudio se debe convertir en un documento vivo, proveyendo al liderato presente al igual que al del futuro como una guía, un compás. Por ejemplo, la información provista por este Estudio brindará al liderazgo la habilidad de predecir la necesidad precisa de sus recursos humanos, ayudará en la civilización de funciones actualmente llevadas a cabo por oficiales de rango, asistirá con los retos de distribución de personal y asistirá con la futura fusión con el DSP. El ritmo acelerado de atrición de policías solo puede ser contrarrestado a través del reclutamiento, la pronta reapertura de la academia de cadetes y el manejo apropiado del sistema de rangos incluyendo ascensos. Este Estudio permitirá proyectar la necesidad de policías que necesitará el NPPR en años futuros y por consiguiente permitirá estimar con el tamaño necesario de futuras convocatorias. Utilizar este compás efectivamente ayudará al NPPR a moverse en la dirección correcta hacia el cumplimiento con el Requerimiento 13 y lograr una distribución adecuada de sus recursos.

REFERENCIAS

- Alexander Weiss Consulting, LLC. 2015. *Albuquerque Police Staffing*,
- Alexander Weiss Consulting, LLC. *Louisville METRO Police. Staffing and Allocation*,
- *Audit of Denver Police Department (DPD) Administration. September 2013.*
- Carter, David. 2015. *Effective Police Homicide Investigations: Evidence from Seven Cities with High Clearance Rates*
- City and County of San Francisco Board of Supervisors. 2016. *Best Practices Related to Police Staffing and Funding Levels.*
- City of Glendale. 2010. *Glendale Police Staffing Study*
- City of San Diego. 2013. *Performance Audit of Police Patrol Operations*
- Community Oriented Policing Services (COPS), USDOJ. 2012. *Community Policing Defined*
- Gribble, Elliot. 1995. *Allocation of Personnel: Methodology for Required Staffing of Detectives*
- Griffith, David. Police Magazine. 2015. *Two Officer Cars: The Buddy System*
- International Association of Chiefs of Police. 2016. *Police Officer to Population Ratios. Bureau of Justice Statistics Data.*
- McCabe, James. 2017. *Factors related to police staffing.* International Journal of Humanities and Social Science Review, 3(6).
- New Orleans Inspector General. 2014. *New Orleans Police Department Staffing and Deployment: Meeting the Demand of Citizen Calls for Service with Existing Resources.*
- NPPR General Orders. 2018. <https://www.policia.pr.gov/ordenes-generales/>
- Police Athletic League Inc. 2015. *Who we are.* <http://www.palnyc.org/who-we-are/>
- Police Executive Research Forum (PERF). 2018. *The Changing Nature of Crime and Criminal Investigations.*
- Police Executive Research Forum (PERF). Justex Systems Inc. 2014. *Houston PD: Operational Staffing Model*
- Prummell, William. 2014. *Allocation of Personnel: Investigations*
- Reaves, Brian. 2012. *Hiring and Retention of State and Local Law Enforcement Officers, 2008-Statistical Tables*
- The Chief Justice Earl Warren Institute on Law and Social Policy. 2013. *What Works in Community Policing?*
- Weiss, Alexander. Wilson, Jeremy. 2009. *A Performance-Based Approach to Police Staffing and Allocation.*