

# MARCO CONCEPTUAL PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LA POLICÍA DE PUERTO RICO

## INTRODUCCIÓN

Este documento presenta la información a incorporarse en el modelo de indicadores de desempeño para la Policía de Puerto Rico. El mismo utiliza la nomenclatura y metodología descrita en el documento "Apuntes sobre el sistema de medición del desempeño: Modelo para el diseño de indicadores por agencia" que forma parte de este informe. Se evalúa la función pública de la agencia, su ejecución en relación a los estándares internacionales, la misión de la agencia y la política pública prevaleciente en el área. Además se examina la estructura organizacional y programática de la agencia.

A base de este análisis se pasa a definir los indicadores que corresponden a los niveles de prioridad identificados en el documento de metodología. Debemos señalar que este documento trabaja solamente con los indicadores de la Policía de Puerto Rico. Esto es importante señalarlo pues componentes importantes de la labor de la agencia se realizan en el contexto de un sistema integrado de justicia criminal. Esto implica que las funciones de la Policía inciden en procesos que no están bajo el control absoluto de la agencia, pero sobre los cuales podría imputársele variados niveles de responsabilidad. (*Law Enforcement Tech Guide for Creating Performance Measures That Work. A Guide for Executives and Managers, 2006*). En ese contexto, la Policía interactúa de forma constante con el Departamento de Justicia y el Tribunal General de Justicia.

Lo anterior no implica, en modo alguno, que sea incorrecto pretender medir el desempeño aislado de uno solo de los componentes del sistema de justicia criminal. Ahora bien, lo relevante es considerar la realidad sistémica al momento de analizar desempeño, resultados y atribuir responsabilidades en términos de causalidad.

Algo parecido ocurre con el tema del control de tránsito. El aumento o disminución en el uso del cinturón de seguridad por parte de los conductores puede ser relacionado tanto con el nivel de patrullaje preventivo de la Policía, como con la intensidad de las campañas de orientación de la Comisión para la Seguridad en el Tránsito. Que exista la posibilidad de que sea lo segundo y no lo primero, en nada excluye la necesidad y deseabilidad de establecer indicadores para medir el desempeño de la Policía en este renglón.

## DESCRIPCIÓN DEL ÁREA TEMÁTICA Y SU RELEVANCIA SOCIAL

La seguridad se ha convertido en uno de los principales temas de preocupación en el Puerto Rico contemporáneo. Durante las pasadas décadas el aumento en la actividad criminal ha alcanzado niveles históricos, vinculado esto a un incremento en actividades ilegales producto del tráfico de sustancias controladas. Lamentablemente, esto ha desembocado en la pérdida de muchas vidas, lo cual colocaba a Puerto Rico en el 2012 dentro de los quince países con la tasa más alta de homicidios intencionales por cada 100,000 habitantes.<sup>1</sup>

Para la ciudadanía en general esto significa una calidad de vida mermada por el sentido de inseguridad. Para el Estado, implica tener que asignar grandes cantidades de recursos a todas las agencias que componen el sistema, incluyendo la Policía, el Departamento de Justicia, el Departamento de Corrección y la Rama Judicial (Criminalidad en Puerto Rico: Serie Histórica 1900-2009, 2010). Además, es un estado de situación que apunta a problemas de raíz en nuestro desarrollo social. Es necesario reconocer que nuestra situación de inseguridad tiene estrechos vínculos con problemas profundos de creciente desigualdad y marginalidad social (Malavet Vega, 2009).

Como país, los altos niveles de criminalidad han supuesto el reto de buscar la manera correcta de atender el problema. En ese esfuerzo se han propuesto y adoptado variados acercamientos. En la década de los 90's imperó la política de la mano dura con una visión de combate agresivo de la actividad criminal, incluyendo legislación penal más punitiva (Rosselló González, 2012). Del otro lado, otros han planteado la necesidad de ver el problema del crimen como uno de salud pública, donde lo importante es atender las condiciones sociales que propician el que tantos ciudadanos participen de actividades ilegales (Madera y Negrón, 2010).

Más recientemente, el enfoque gubernamental ha sido dar prioridad a las labores de investigación. Esto, bajo la premisa de que el disuasivo más efectivo para evitar la comisión de delitos no es el tipo de pena a ser impuesta en un proceso judicial, sino la probabilidad de ser identificado como responsable y tener que responder al sistema. Al parecer esto ha comenzado a dar resultados. El documento del Presupuesto Recomendado para el 2015-2016 indica que por segundo año consecutivo hay una tendencia en la reducción de los Delitos Tipo I, particularmente en asesinatos, robos y escalamientos. En el caso específico del esclarecimiento de delitos, el por ciento de esclarecimiento en el 2004 era de 39%, mientras que en el 2014 estaba ya en 75%.<sup>2</sup>

No obstante lo anterior, la relevancia del crimen como problema social persiste y su manejo eficiente continua siendo un reto para el gobierno de Puerto Rico.

---

<sup>1</sup> Datos del Banco Mundial, disponible en <http://datos.bancomundial.org/indicador/VC.IHR.PSRC.P5>.

<sup>2</sup> Compárese el documento correspondiente al Presupuesto 2005-2006 ([http://www.presupuesto.gobierno.pr/PresupuestosAnteriores/af2006/Tomo\\_II/policiaPR.htm](http://www.presupuesto.gobierno.pr/PresupuestosAnteriores/af2006/Tomo_II/policiaPR.htm)), con el correspondiente al Presupuesto 2015-16 (<http://www2.pr.gov/presupuestos/Presupuesto2015-2016/PresupuestosAgencias/040.htm>).

## LA POLÍTICA PÚBLICA RESPECTO A LA SEGURIDAD Y EL ROL DE LA POLICÍA DE PUERTO RICO

El Cuerpo de la Policía como hoy lo conocemos se desarrolló durante el siglo pasado, teniendo todo ese tiempo un enfoque centralizado. La primera ley abarcadora fue aprobada en el 1908 consolidando una Policía Insular. La misma estuvo vigente hasta el 1956, cuando se aprueba un nuevo estatuto que creó el cargo de Superintendente y definió cuatro áreas policíacas: San Juan, Ponce, Mayagüez y Humacao. Cuatro décadas más tarde se aprobó la legislación vigente, la Ley Núm. 53-1996, la cual adecuó la normativa a la realidad moderna de un cuerpo del orden público de una sociedad altamente urbanizada y con retos particulares en cuanto a incidencia criminal.

La labor de la Policía de Puerto Rico se da en el contexto que ya explicamos de un vertiginoso incremento del crimen durante las pasadas décadas. Esto ha propiciado debates en cuanto a si la solución requiere mayores recursos de apoyo, más policías o bien una descentralización de autoridad a nivel de las áreas policíacas. A lo último se añade la realidad de diferentes cuerpos de policía a nivel municipal, los cuales varían en tamaño debido también a las limitaciones presupuestarios de muchos municipios. La necesidad de mejor coordinación entre la Policía de Puerto Rico y las policías municipales es otro tema de discusión.

De acuerdo a los datos del Banco Mundial, en el 2012 Puerto Rico ocupó el lugar número 15 entre 172 en relación a la Tasa de Homicidios Intencionales por 100,000 habitantes con una tasa de 27.5. Esto compara negativamente con la tasa de 4.7 que se observa en Estados Unidos o con la tasa promedio para los países miembros de la OECD de 2.09. También está un poco por encima de la tasa promedio para América Latina y el Caribe que es de 23.6.<sup>3</sup> No obstante, debe reconocerse que se han hecho importantes avances en la tasa de esclarecimiento de crímenes. La Tasa de Esclarecimiento de Delitos Tipo I en Puerto Rico aumentó de 39% en el 2004 a 75% en el 2012. Esta tasa está muy por encima de la tasa de esclarecimientos de crímenes violentos en EEUU que es de 46.8%.

Es preciso indicar, sin embargo, que en términos recientes el foco de atención sobre el funcionamiento de la agencia se ha desplazado a otro tema: la intervención del gobierno federal. En septiembre de 2011 el Departamento de Justicia de los Estados Unidos emitió un informe concluyendo que existían serias deficiencias en la policía local en relación a varios temas, incluyendo: el uso de fuerza, el uso de fuerza para suprimir el ejercicio de derechos constitucionales cobijados bajo la Primera Enmienda y el manejo de registros y allanamientos.<sup>4</sup> Con posterioridad, comenzaron una serie de negociaciones que culminaron en la firma entre ambos gobiernos de un

---

<sup>3</sup> Los datos del Banco Mundial se pueden obtener en la página electrónica <http://datos.bancomundial.org/indicador/VC.IHR.PSRC.P5/countries>

<sup>4</sup> "Investigación de la Policía de Puerto Rico", Departamento de Justicia de los Estados Unidos, División de Derechos Civiles, 5 de septiembre de 2011. Disponible en [http://www.justice.gov/crt/about/spl/documents/prpd\\_letter\\_espanol.pdf](http://www.justice.gov/crt/about/spl/documents/prpd_letter_espanol.pdf).

“Acuerdo para la Reforma Sostenible de la Policía de Puerto Rico”, el 17 de julio de 2013.<sup>5</sup> Esto, al amparo de un proceso formal de acción civil ante la Corte de Distrito de los Estados Unidos para el Distrito de Puerto Rico, en el caso USA v. Commonwealth of Puerto Rico, Civil No. 3:12-cv-2039 (GAG).

El Acuerdo ha supuesto la revisión y transformación de múltiples aspectos de la agencia y descansa en la necesidad de mejorar las siguientes áreas: (1) Profesionalización; (2) Uso de Fuerza; (3) Registros y Allanamientos; (4) Igual Protección y No Discrimen; (5) Reclutamiento, Selección y Nombramiento; (6) Políticas y Procedimientos; (7) Adiestramiento; (8) Supervisión y Administración; (9) Querellas Administrativas, Investigaciones Internas y Disciplina; (10) Interacción con la Comunidad e Información Pública; y (11) Sistemas de Información y Tecnología. Cada área requiere un Plan de Acción el cual implica la implementación de políticas, prácticas, adiestramientos, documentación, revisión interna, mejora continua y supervisión.

Para viabilizar el cumplimiento de este Acuerdo la Policía creó la Oficina de la Reforma, adscrita a la Oficina del Superintendente y ha procurado dotarla con recursos adecuados para adelantar este tema en conjunto con el Departamento de Justicia de Puerto Rico. Así mismo es importante mencionar la figura del Asesor de Cumplimiento Técnico, creada por el Acuerdo y que es una persona nombrada por el Tribunal federal para revisar, evaluar y monitorear la implementación del Acuerdo. El eje del proceso de reforma es la protección de los derechos civiles mediante un fortalecimiento de las relaciones con la comunidad y el adiestramiento de los miembros de la Policía en las mejores prácticas.

Esto último es de particular importancia para el tema de la adopción de indicadores. Esto, pues es natural que con el alto nivel de criminalidad que existe en el país, la medición de desempeño de la Policía tienda a verse en función casi exclusiva del arrestos y procesamiento criminal. Sin embargo, la literatura internacional enfatiza la necesidad de incorporar otros elementos que son igualmente importantes y que tienen que ver precisamente con la apreciación que tiene la ciudadanía de los agentes del orden público y el respeto que existe hacia sus derechos individuales.

Es por eso que las Naciones Unidas no solo avalan indicadores de desempeño en temas como el esclarecimiento de delitos, sino que incluyen también áreas como: confianza pública, integridad, protección de grupos vulnerables y transparencia. (*The United Nations Rule of Law Indicators*, 2011).

## MISIÓN Y DESCRIPCIÓN ORGANIZATIVA DE LA POLICÍA

La Ley Orgánica de la Policía dispone en su Artículo 3 que la agencia tiene la obligación de

*proteger a las personas y a la propiedad, mantener y conservar el orden público, observar y procurar la más absoluta protección de los derechos civiles del ciudadano, prevenir, descubrir, investigar y perseguir el delito y, dentro de la esfera de sus atribuciones, compeler*

---

<sup>5</sup> Disponible en <https://drive.google.com/file/d/0Bztr-H26ENotOUdvR2hzajdVM0E/view>.

*obediencia a las leyes y ordenanzas municipales, y reglamentos que conforme a éstas se promulguen.*

Luego, en términos específicos de una Misión, la página de internet la identifica del siguiente modo:

*"Tenemos el deber de hacer que la Ley y el Orden se cumplan, presentando siempre un rostro humano pero inflexible con la delincuencia y conducta delictiva. Además ofrecer un servicio ágil y de excelencia en todas las comunidades".*

A esto se añade el documento de presupuesto aprobado para la agencia para el 2015-16, donde se establece en los siguientes términos:

*Combatir la criminalidad, proteger vidas y propiedades y hacer cumplir las leyes, reglamentos y ordenanzas municipales, salvaguardando los derechos humanos del ciudadano.*

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Conforme dispone la Ley Orgánica, los componentes de la Policía de Puerto Rico son los siguientes:

- Superintendente
- Superintendente Asociado
- Superintendentes Auxiliares
- Junta de Evaluación Médica
- Junta Ejecutiva de Policías Auxiliares

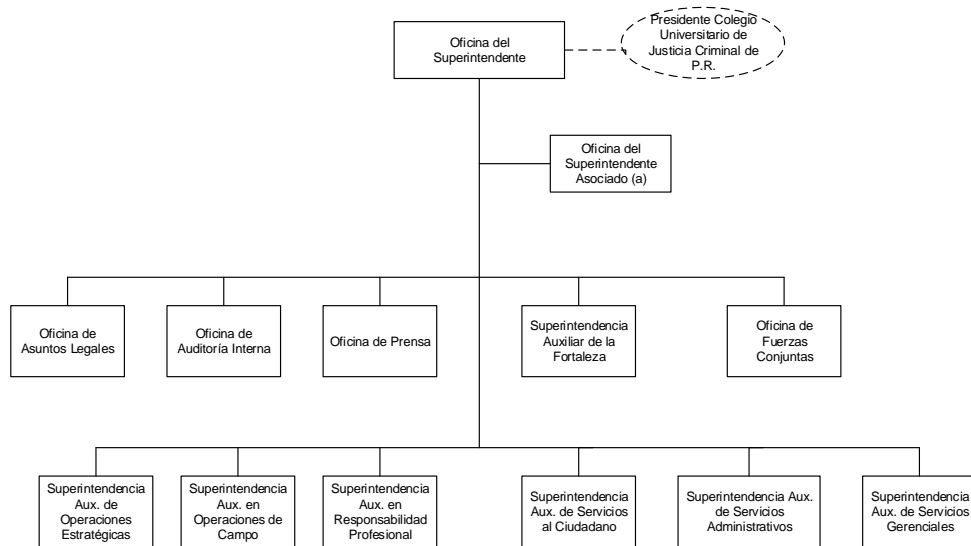
Mientras, de acuerdo a la página electrónica de la Policía, los componentes se describen de forma más detallada del siguiente modo:

- Oficina del Superintendente
  - Superintendente Asociado
  - Oficina de Asuntos Legales
  - Oficina de Prensa
  - Oficina de Reforma
- Superintendencia Auxiliar de Operaciones de Campo
  - Negociado de Transito en Autopistas, Carreteras y Tren Urbano
  - Negociado de Relaciones con la Comunidad
  - Negociado de Fuerzas Unidas de Rápida Acción (FURA)
  - Áreas Policiacas
- Superintendencia Auxiliar en Investigaciones Criminales
  - Oficina de Asuntos Estratégicos
  - Oficina de Seguridad y Protección
  - Oficina de Explosivos y Seguridad Publica
  - Negociado de Drogas, Narcóticos, Control del Vicio y Armas Ilegales

- Cuerpo de Investigaciones Criminales
  - Negociado de Investigaciones de Licencias e Inspección de Armas de Fuego
- Superintendencia Auxiliar de Responsabilidad Profesional
  - Negociado de Asuntos Internos
  - Negociado de Violencia Domestica y Hostigamiento Sexual en el Empleo
  - Negociado de Investigaciones Administrativas
- Superintendencia Auxiliar en Servicios Gerenciales
  - Negociado de Recursos Humanos
  - Negociado de Tecnología
  - Negociado de Asuntos Fiscales
  - Negociado de Servicios Administrativos
  - Oficina de Propuestas Federales
  - Oficina de Servicios Médicos
  - Oficina de Presupuesto
  - Oficina de Relaciones Laborales
- Superintendencia Auxiliar de Educación y Adiestramiento
- Superintendencia Auxiliar Policía de La Fortaleza

De otra parte, el organigrama vigente en OGP para la Policía de Puerto Rico, es el siguiente:

**POLICÍA DE PUERTO RICO  
DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN**



## COMPARACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONAL Y PROGRAMÁTICA DE LA AGENCIA.

Conforme el documento de presupuesto, la agencia cuenta con los siguientes programas:

### Servicio directo

- Vigilancia Policiaca
- Investigación Criminal
- Control y Seguridad en el Transito
- Fuerzas Unidas de Rápida Acción
- Relaciones con la Comunidad
- Vigilancia y Seguridad en los Residenciales Públicos
- Seguridad Escolar
- Servicio de Emergencia 9-1-1 / Línea de Maltrato a Menores

- Servicio de Vigilancia y Seguridad al Gobernador y Ex Gobernadores

#### Servicio de apoyo

- Profesionalización de la Policía de Puerto Rico (Dirección y Administración General)
- Recursos Humanos y Fiscales
- Dirección y Administración General
- Servicios Auxiliares de Operaciones Profesionales y Científicas

Hay renglones que están relativamente claros en términos de correspondencia. Por ejemplo, el Programa de Investigación Criminal tiene una relación clara y directa con la Superintendencia Auxiliar en Investigaciones Criminales. De otro lado, la Superintendencia Auxiliar de Operaciones de Campo parece ser la unidad administrativa que más Programas agrupa. Al menos ese parece ser el caso en cuanto a los siguientes Programas: Control y Seguridad en el Tránsito, Fuerzas Unidas de Rápida Acción y Relaciones con la Comunidad. Por último, la relación no es clara en Programas como Vigilancia y Seguridad en los Residenciales Públicos y Seguridad Escolar.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA

La Policía de Puerto Rico es una de las agencias que cuenta con un Plan Estratégico disponible en el Portal OGP, el cual corresponde al periodo 2011-2016. Es preciso indicar que la utilidad del documento ha mermado si consideramos que es un documento preparado previo a la firma del Acuerdo con el gobierno federal. De ahí que muchas de sus premisas, componentes y prioridades se hayan visto afectados por este desarrollo posterior.

## MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El modelo busca desarrollar un listado de indicadores que permitan medir el desempeño de la Policía de Puerto Rico que sirva para la evaluación continua, la redición de cuentas y el desarrollo de medidas correctivas. La literatura identifica ciertos elementos en los cuales debe concentrarse la adopción de indicadores en temas de seguridad y labor policiaca. (Davis, 2012).

**TABLA 1 SIETE DIMENSIONES RELEVANTES AL DESARROLLO DE MÉTRICAS DE DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN POLICIACA**

- ✓ Reducción del crimen y la victimización
- ✓ Que el criminal responda por sus actos
- ✓ Reducción del temor ciudadano y aumento en la seguridad
- ✓ Incremento en la seguridad y orden en espacios públicos
- ✓ Uso esporádico y justo de la fuerza
- ✓ Uso adecuado y eficiente de los recursos públicos
- ✓ Aumento en la satisfacción del público



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

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

**TABLA 2 NIVEL DE PRIORIDAD 1**

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Por ciento de casos esclarecimiento	[# de casos esclarecidos / # de casos investigados]*100
Uso de la fuerza: Total de heridos	# total de personas heridas por agentes
Uso de la fuerza: Querellas por uso indebido de fuerza	# total de querellas presentadas en contra de agentes por uso indebido de la fuerza
Uso de la fuerza: Presentación de cargos por uso indebido de fuerza	# de cargos presentados en contra de agentes por uso indebido de la fuerza
Uso de arma de fuego: Total de heridos por armas de fuego	# total heridos por armas de fuego disparadas por agentes
Uso de arma de fuego: Querellas por uso indebido de armas de fuego	# total de querellas presentadas en contra de agentes por uso indebido de armas de fuego
Uso de arma de fuego: Cargos presentados por uso indebido de armas de fuego	# total de cargos presentados en contra de agentes por uso indebido de armas de fuego
Confianza pública y nivel de satisfacción - confidencias	# total de llamadas de confidencias recibidas
Confianza pública y nivel de satisfacción - percepción	percepción pública mediante encuestas
Desempeño profesional – medición interna Número de querellas contra policías que terminan en procesos disciplinarios	[# de procesos disciplinarios / # de querellas]*100
Desempeño profesional – Demandas contra el estado por acciones policíacas	# total de demandas contra el Estado por acciones policíacas
Desempeño profesional: Demandas contra agentes en su carácter personal	# total de demandas contra policías en su carácter personal por acciones tomadas en el desempeño de su labor

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Prevención de accidentes de tránsito mediante patrullaje Tasa de accidentes automovilísticos por 100,000 habitantes	[# de accidentes / población]*100,000
Prevención de muertes en accidentes de tránsito mediante patrullaje Tasa de muertes en accidentes automovilísticos por cada 100,000 habitantes. <sup>6</sup>	[# de muertes en accidentes de tránsito/ población]*100,000
Prevención de accidentes de tránsito mediante bloqueos	[# de accidentes en áreas policiacas / # de bloqueos] (en meses a ser seleccionados)

*Nivel de prioridad 2* - incluye indicadores relacionados a economía (costos). Este nivel comprende los indicadores relacionados a las áreas fiscal y administrativa, así como indicadores de calidad de servicio y los relacionados a proyectos especiales.

**TABLA 3 NIVEL DE PRIORIDAD 2**

PROGRAMA	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN
<b>Indicadores relacionados al presupuesto y el área administrativa</b>		
Todos los programas	Razón entre el gasto y el presupuesto asignado (Por programa presupuestario)	(Gasto periodo anterior/presupuesto asignado para el periodo anterior)
	Por ciento de Presupuesto que proviene de fondos federales (Por programa presupuestario)	(Fondos Federales recibidos año anterior)/(presupuesto gastado año anterior)
	Por ciento de Presupuesto que proviene de fondos propios (por programa presupuestario)	(Fondos Propios generados el año anterior)/(presupuesto gastado año anterior)
<b>Indicadores relacionados a distribución de trabajo y productividad</b>		
Vigilancia Policiaca	Presupuesto por habitante	presupuesto del programa/población
	Número de policías por 100,000 habitantes	[# policías / población]*100,000
	Número promedio de querellas investigadas por agente	# querellas investigadas /# agentes asignados a la calle
Vigilancia Policiaca e Investigación Criminal	Promedio de casos esclarecidos por agentes	# total de casos esclarecidos / # agentes investigadores
	Por ciento de casos investigados que son esclarecidos	[# de casos esclarecidos / # casos investigados] *100

<sup>6</sup> La tasa actual de muertes por accidentes de tránsito en Puerto Rico corresponde a 9.4 muertes por 100,000 habitantes muy similar a la tasa promedio prevaleciente en EEUU.

PROGRAMA	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN
	Tiempo promedio de investigación, general y por tipo de delito	
Control y Seguridad en el Transito	Presupuesto por automóvil registrado	presupuesto del programa/ # de automóviles registrados
	Costo por milla de carretera bajo responsabilidad estatal.	presupuesto del programa /# de millas en carreteras responsabilidad de policía estatal
	Número de agentes por cada mil automóviles registrados	[# de agentes asignados / # de automóviles registrados]*1000
	Promedio de millas de carreteras patrulladas por vehículos	# de millas de carreteras /# de vehículos asignados al patrullaje
Todos los programas	Capacitación ofrecida a agentes: Horas promedio de capacitación por agente	# de horas totales de capacitación/# de agentes
	Capacitación ofrecida a policías con funciones de supervisión: Promedio de horas de capacitación por supervisor	# de horas totales de capacitación a supervisores/# de supervisores

*Recomendaciones para la Agencia:*

Sin lugar a dudas, en términos de desempeño y medición el funcionamiento de la Policía de Puerto Rico está en medio de una transformación producto del Acuerdo con el gobierno federal. Tanto la Oficina de la Reforma, como el Asesor de Cumplimiento Técnico, tienen responsabilidades que están centradas en la recopilación de información, el manejo de la misma y su evaluación. De ahí que sea preciso reconocer que en el caso de esta agencia, la iniciativa de OGP de crear indicadores y medir desempeño no se da en un vacío.

Esto en modo alguno debe verse como una limitación a la implantación de indicadores en la Policía. En cambio, debe ser visto como una oportunidad de que ambos procesos puedan operar de forma integrada. Esto requiere identificar con más precisión los pormenores del flujo de información que genera la Policía en relación al tema de la Reforma, en términos no solo de la naturaleza de los datos, sino incluso aspectos como su periodicidad. Armonizar este esfuerzo puede significar hacer ajustes en la expectativa de información que realiza OGP a la Policía a los fines de no hacer más oneroso el proceso de recopilación. En otros casos, sin embargo, puede implicar que la Policía haga sus propios ajustes a los fines de incorporar elementos adicionales a la data que levanta. En ese sentido, un próximo paso es propiciar que en las conversaciones de OGP con la agencia, se pueda integrar a la Oficina de la Reforma. Incluso sería deseable establecer un canal de comunicación con Asesor de Cumplimiento Técnico.

## Referencias

Criminalidad en Puerto Rico. Serie Histórica 1900-2009 (2010). Boletín Social, Junta de Planificación. [http://gis.jp.pr.gov/Externo\\_Econ/Publicaciones%20Sociales/Boletin/2010.10-Boletin\\_Social-Criminalidad\\_en\\_Puerto\\_Rico\\_Serie\\_Historica\\_1900\\_al\\_2009\\_\(Oct-2010\).pdf](http://gis.jp.pr.gov/Externo_Econ/Publicaciones%20Sociales/Boletin/2010.10-Boletin_Social-Criminalidad_en_Puerto_Rico_Serie_Historica_1900_al_2009_(Oct-2010).pdf)

Davis, Robert C., 2012, Selected International Best Practices in Police Performance Measurement , RAND, Center on Quality Policing.

Law Enforcement Tech Guide for Creating Performance Measures That Work. A Guide for Executives and Managers, 2006, U.S. Department of Justice Office of Community Oriented Policing Services.

Madera, Sheilla Rodríguez y Negrón, Salvador Santiago, 2010. La seguridad ciudadana: Del modelo reactivo al enfoque preventivo. 21 *Rev. Puertorriq. Psicol.* [online]. pp. 62-84.

Malavet Vega, Pedro, 2009, El sistema de justicia criminal en Puerto Rico, Ediciones Lorena, Ponce.

Rosenbaum, Dennis P., Schuck, Amie, Lawrence, Daniel and Hartnett, Susan with Jack McDevitt and Chad Posick, 2011, Community-based Indicators of Police Performance: Introducing the Platform's Public Satisfaction Survey, National Institute of Justice.

Rosselló González, Pedro, 2012, A mi manera, Vol. 1, Sistema Universitario Ana G. Méndez.

The United Nations Rule of Law Indicators: Implementation Guide and Project Tools, 2011.