

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA

**RETOS DEL MODELO DE CONSOLIDACIÓN DE AGENCIAS: EL CASO DEL
DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD PÚBLICA DE PUERTO RICO**

Por:

Jonuel J. Negrón Díaz

Proyecto de investigación sometido a la Escuela Graduada de Administración Pública como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestría en Artes en Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

Diciembre 2023

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RIO PIEDRAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA

HOJA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE

Jonuel J. Negrón Díaz

TITULADO

**RETOS DEL MODELO DE CONSOLIDACIÓN DE AGENCIAS: EL CASO DEL
DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD PÚBLICA DE PUERTO RICO**

Aprobada por:

Dra. Liz Johanna Ortiz-Laureano
Catedrática Auxiliar

Firma

15 de diciembre de 2023

Fecha

RESUMEN

En Puerto Rico se ha intentado de diferentes maneras atender el tema de la seguridad y protección pública. La consolidación de servicios parece ser la solución a muchos de los problemas que son atendidos por diferentes entidades, pero con una misión en común. Sin embargo, a pesar de los beneficios y los aciertos que ha tenido, es vital entender el sistema, la organización, el entorno, la situación fiscal, entre otros factores que pudiesen contribuir a discernir si la consolidación de agencias es la estrategia correcta. Típicamente, con tiempo las organizaciones van aprendiendo y modificando su estructura y procesos, pero dependen de un monitoreo constante y un análisis de resultados transparente y confiable, que ayude en ese proceso de evolución. En este escrito se describe el trasfondo histórico de la seguridad pública en Puerto Rico, se analiza el nuevo modelo consolidado bajo el Departamento de Seguridad Pública, y se proponen recomendaciones que atienden procesos, algunos aspectos de gerencia transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.

PALABRAS CLAVES: Seguridad Pública, Burocracia, Transparencia, Rendición de Cuentas

INTRODUCCIÓN

La Ley del Departamento de Seguridad Pública tiene como prioridad atender el tema de la seguridad pública en Puerto Rico. En la exposición de motivos de la Ley 20 de 2017, se reconoce como un derecho que el “Estado debe garantizar a todos sus habitantes, ciudadanos y residentes para poder gozar el libre ejercicio de sus derechos de forma segura” (Ley 20 de 2017, Exposición de Motivos). Cada administración de gobierno ha traído planes y políticas públicas de reorganización para lograr que el servicio sea uno simple, eficiente y menos burocrático. El objetivo principal ha sido que la ciudadanía pueda sentirse segura y que, a su vez, el gobierno sea más resiliente, aumentando sus capacidades de prevención, respuesta, recuperación y mitigación ante emergencias y desastres.

Sin embargo, la seguridad pública es un asunto sistemático que requiere la participación de diferentes actores donde se comparta una meta en común. Esto hace que sea un sistema complejo en el cual, a pesar de los diferentes intentos de administración, se han encontrado dos retos principales: burocracia excesiva y dilación de procesos. Los 30 años de legislación en búsqueda de la fórmula perfecta han evidenciado que, a pesar de los aciertos aún falta camino por recorrer que promuevan la eficiencia y eficacia para la prestación de servicios de emergencias que protejan vidas y propiedades.

En esta investigación, de enfoque cualitativo, con una muestra de fuentes documentales secundarias y de corte exploratorio, se discute el proceso de legislación desde el año 1993 con la Comisión de Seguridad y Protección Pública, hasta el hoy Departamento de Seguridad Pública, que continúa en proceso de reorganización desde su vigencia en el 2017. Específicamente, se describe el trasfondo histórico de la seguridad pública en Puerto Rico, se analiza la estructura organizacional del Departamento de Seguridad Pública (DPS), se identifican los retos que ha

tenido el DSP desde su inicio en el año 2017 y se proponen recomendaciones que atienden procesos, algunos aspectos de gerencia, transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.

TRASFONDO HISTÓRICO DE LA CONSOLIDACIÓN DE LOS COMPONENTES DE SEGURIDAD PÚBLICA EN PUERTO RICO

En los pasados 30 años, los componentes de seguridad en Puerto Rico, entiéndase Cuerpo de Bomberos, Emergencias Médicas, Policía de Puerto Rico y Manejo de Emergencias, han pasado una serie de cambios estructurales y organizacionales en búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia en los servicios para mantener a la ciudadanía segura ante cualquier peligro o amenaza.

La Ley Núm. 5 del 6 de abril de 1993, conocida como la Ley de Reorganización Ejecutiva de 1993 dividió el proceso de reinversión gubernamental en etapas, siendo una de ellas el diseño e implantación de los departamentos sombrilla (Santana, 1994). El gobernador Pedro Roselló refirió cuatro Planes de Reorganización Ejecutiva a la Comisión Legislativa Conjunta sobre Planes de Reorganización Ejecutiva para “crear las primeras sombrillas de su gobierno” (Santana, 1994, p.16).

El Plan de Reorganización Núm. 2 de 1993, según enmendado, crea la Comisión de Seguridad y Protección Pública. En su declaración de política pública, expresa la necesidad de acciones efectivas para la prevención del crimen y el manejo de emergencias de una forma coordinada y eficaz.

La Comisión de Seguridad y Protección Pública tenía “*amplios poderes, de naturaleza ejecutiva, para implantar la política pública que establezcan el Gobernador y la Asamblea Legislativa*” (Pan de Reorganización Núm. 2, 1993). Estos poderes recaen en el Comisionado

quien era nombrado por el Gobernador, con el consejo y consentimiento del Senado. Al crearse este cargo, ya el gobernador no tenía que estar presente en las reuniones del Concilio de Seguridad, que se había establecido previo a esta ley.

El artículo núm. 3 del Reglamento de la Comisión (1993) establece que será responsable de la integración y la coordinación de planes, estrategias, operaciones y servicios, así como la implantación de política pública del Gobernador y la Asamblea Legislativa en áreas de seguridad y protección pública.

Los componentes que son parte de la Comisión son: Policía de Puerto Rico, Cuerpo de Bomberos, Agencia Estatal para el Manejo de Emergencias y Administración de Desastres, Recursos Naturales y el Ayudante General de la Guardia Nacional. Cabe destacar que, al momento de la aprobación de este plan, el Cuerpo de Emergencias Médicas fue parte del Cuerpo de Bomberos, hasta que más adelante fue enmendado para integrarlo a la Comisión.

La Ley Núm. 114 de 6 de septiembre de 1997, enmienda el Plan de Reorganización Núm. 2 para separar lo que en aquel momento se conocía como el Programa de Emergencias Médicas del Cuerpo de Bomberos de Puerto Rico¹ y lo establece como Cuerpo de Emergencias Médicas y se hace parte de la Comisión. Esta enmienda fue concurrida por el Jefe del Cuerpo de Bomberos y el Superintendente de la Policía según el Informe Positivo del Senado (1997) sobre el proyecto de ley. En la exposición de motivos de la Ley 114 *supra.*, expresa que *“la experiencia durante el tiempo transcurrido ha demostrado que el Programa de Emergencias Médicas requiere de mayor descentralización para poder ejercer efectivamente su labor”* (Ley 114 de 1997, Exposición de Motivos).

¹ Con anterioridad a ser parte de Bomberos, Emergencias Médicas fue un programa del Departamento de Salud.

Ya entonces, se comienza a notar que luego de 4 años de haberse creado la Comisión, se cuestiona la efectividad de la centralización en la administración y prestación de servicios. Esto sirvió de motivo para separar Emergencias Médicas del Cuerpo de Bomberos y así su integración a la Comisión de Seguridad y Protección Pública. Sin embargo, la Ley Núm. 539 del 30 de septiembre de 2004, separa al Cuerpo de Emergencias Médicas de la Comisión de Seguridad y Protección Pública y lo establece por medio de ley con “*autonomía fiscal y administrativa*” bajo el Departamento de Salud (Ley 530 de 2004, Artículo 4).

Es importante mencionar que, en el Informe del Proyecto de la Cámara 4588 (2004) presentado por la Comisión de Salud de la Cámara de Representantes, señala la necesidad de una mayor descentralización para que Emergencias Médicas pueda “*ejercer efectivamente su misión y labor*” (Cámara de Representantes, 2004).

Ley del Nuevo Gobierno de Puerto Rico del año 2017

Luego de 24 años, la Ley-5 de 1993 fue derogada por la Ley Núm. 122 de 18 de diciembre de 2017, mejor conocida como “*Ley del Nuevo Gobierno de Puerto Rico*” con una visión muy parecida a su predecesora. Bajo el programa de gobierno del entonces gobernador Ricardo Roselló, se creó el proyecto de administración que buscaba maximizar recursos, consolidar servicios, ahorros fiscales y estructuras más eficientes. En su exposición de motivos la ley menciona que el aparato gubernamental es uno de “*tamaño excesivo, disfuncional, complejo, burocrático, entorpecedor de procesos y poco transparentes en sus decisiones*” (Ley 122 de 2017, Exposición de Motivos).

El artículo 2.05 de la Ley establece una relación entre el Gobernador y la Asamblea Legislativa y se detalla el proceso de implantación de nuevas estructuras de gobierno y reorganización:

- Luego de realizar los estudios correspondientes, el Gobernador le presenta a la Legislatura el Plan de Reorganización que describe las funciones y programas que propone reorganizar.
- El Plan pasa por el proceso legislativo para aprobación final.
- De no presentarse un proyecto de ley para adoptar la nueva política pública y no se convierte en ley, el Plan queda sin efecto y toda decisión tomada por las agencias del Ejecutivo será de forma provisional.

Creación del Departamento de Seguridad Pública

La Ley Núm. 20 de 10 de abril de 2017 mejor conocida como la Ley del Departamento de Seguridad Pública, nace de la intención de consolidar los componentes de seguridad pública en un departamento sombrilla con el propósito de permitir “*compartir personal y gastos administrativos*”. Bajo esta ley se deroga las siguientes leyes orgánicas:

- Policía de Puerto Rico
- Cuerpo de Bomberos de Puerto Rico
- Agencia Estatal para el Manejo de Emergencias y Administración de Desastre
- Cuerpo de Emergencias Médicas
- Ley de llamadas 9-1-1
- Instituto de Ciencias Forenses

De esta forma, los componentes de seguridad pasan a ser negociados en el nuevo Departamento de Seguridad Pública bajo la supervisión “directa e indelegable” Secretario (Ley 20 de 2017, Artículo 2.01). También deroga el Capítulo III del Plan de Reorganización del Departamento de Justicia y el Plan de Reorganización 2-1993 (Comisión de Seguridad y Protección Pública).

La Ley 20 del 2017, enfatiza la necesidad de garantizar la seguridad de los ciudadanos en todos sus aspectos en un Departamento que *“vaya a la raíz de los problemas y atienda los pilares de la seguridad de forma integral, buscando sinergia entre los organismos que se le adscriben”* (Ley 20 de 2017, Exposición de Motivos). Basado en esto, se establece una fórmula para atender los problemas de seguridad pública y a su vez el ahorro de gastos, mayor capacitación, mejores recursos, mayor eficiencia y una alineación con la estructura similar a la que utiliza el gobierno federal que utiliza como modelo.

Sin embargo, no ha sido posible encontrar en plataformas digitales el Plan de Reorganización aprobado por el Senado que dio paso a la Ley 20 de 2017 del Departamento de Seguridad Pública. En el archivo digital de Trámite Legislativo de la Oficina de Servicios Legislativos, se pudo encontrar los informes de las comisiones del Senado y la Cámara de Representantes que avalan el proyecto de administración.

Los informes muestran el apoyo a la medida con algunas recomendaciones de las diferentes entidades gubernamentales, sindicatos y expertos en el tema. A pesar que citan estudios y censos relacionados a la consolidación de los componentes de seguridad en los Estados Unidos, no se ha encontrado información sobre los criterios de evaluación que se utilizaron para determinar la viabilidad del proyecto.

ENMIENDAS A LA LEY DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD PÚBLICA

Reasignación de facultades administrativas al Negociado del Cuerpo de Bomberos

La Ley 265 del 15 de diciembre de 2018 añade un inciso en el Artículo 3.04 de La Ley 20-2017. Esta ley le cede al Negociado de Bomberos de Puerto Rico, la administración de la flota vehicular y que en la medida en que sea posible, los camiones de extinción estén *“equipado con*

el equipo de rescate necesario”. En la aprobación final del Proyecto de Ley y en el Informe Positivo realizado por la Cámara de Representante, se reconoce que los procesos han sido excesivamente burocráticos y causan dilación en la administración y mantenimiento de la flota vehicular. El informe reporta que fue un error el quitarle esa facultad que ya tenía el jefe del Cuerpo de Bomberos en su derogada ley orgánica.

Negociado de Ciencias Forenses del Departamento de Seguridad Pública

A pesar de que en un principio se avaló la entrada de Ciencias Forenses, ocurre una situación similar al Cuerpo de Bomberos que provocó la salida del Negociado de Ciencias Forenses del DSP. La Ley 135 del 1 de septiembre de 2020 crea el Instituto de Ciencias Forenses y le otorga autonomía administrativa y fiscal.

Para poder realizar el Informe Positivo del Proyecto del entonces Proyecto de la Cámara 2075, la Comisión de Seguridad Pública del Senado de Puerto Rico (2004) evaluó los memoriales explicativos de las siguientes entidades:

- Departamento de Seguridad Pública
- Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos
- Departamento de Salud
- Recinto de Ciencias Médicas de la Universidad de Puerto Rico
- Oficina de Administración de los Tribunales
- Oficina de Gerencia y Presupuesto
- Unión de Empleados SPUPR Local 2099 (Sindicato)

En el informe se detallan situaciones particulares que reflejan un exceso de burocracia:

1. La implementación de política administrativa requiere de diferentes niveles de autorización del DSP que dificulta los procesos administrativos y una cadena de mando confusa.
2. El DSP limita las funciones al revertir decisiones tomadas por Ciencias Forenses.
3. Personal sin la debida preparación obstaculizan los procesos ante falta de entendimiento.

Las entidades avalaron la separación del Negociado de Ciencias Forenses del DSP y ofrecieron recomendaciones para que la medida esté a tono con la política pública del Ejecutivo². Sin embargo, el Departamento de Seguridad Pública, estuvo en desacuerdo con el proyecto ya que entendía que había “podido subsanar muchas de las fallas deficiencias recurrentes del NCF y ha logrado restablecer la confianza del Gobierno Federal”. A pesar de avalarlo en un principio, el Negociado de Ciencias Forenses explicó:

“en teoría daba la impresión de beneficio común para las entidades de seguridad y orden que compondrían el DSP. Sin embargo, no ha tenido el resultado esperado debido a la falta de entendimiento de la naturaleza de los procesos que se llevan a cabo en el NCF por personal no especializado”. (Informe Positivo- P. de la C. 2075, página 8).

Uniformidad en los requisitos para la nominación y nombramiento de los comisionados

La recién Ley 126 del 2023 enmienda los artículos 2.02; 3.02; 4.02 y 6.02. de la Ley 20-2017 con el propósito de uniformar los requisitos para el puesto de Comisionado de cada Negociado del Departamento de Seguridad Pública. Como mencionado anteriormente, los comisionados son nombrados por el Gobernador y reciben el consejo y consentimiento del Senado de Puerto Rico. Desde finales del 2020 el puesto del Comisionado de Manejo de Emergencias estuvo bajo la designación de un Comisionado Interino por el Gobernador y

² La Oficina de Administración de Tribunales no emitió comentarios al considerar el asunto como uno que le corresponde a los poderes ejecutivos y legislativos resolver.

avalado por el Senado en resoluciones conjuntas en cada Sesión Ordinaria de la Asamblea Legislativa.

La controversia se centraba en que la Ley del DSP exigía un grado de Maestría para el puesto de Comisionado de Manejo de Emergencias y el entonces Comisionado Interino Nino Correa Filomeno, no podía ocupar el cargo en propiedad por no cumplir con el requisito del grado académico. Sin embargo, en el informe positivo de la Cámara de Representantes la Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos (OARTH) reconoce que no hay uniformidad en los requisitos para el nombramiento de los comisionados y comenta lo siguiente:

“La naturaleza y responsabilidades de cada Negociado es distinta y particular. No obstante, la complejidad, autoridad y grado de responsabilidad de varios de los cargos de Comisionados son comparables” (Informe Positivo P del S 45).

La OARTH recomendó establecer uniformidad en los requisitos de grado académico y experiencia para todos los puestos de comisionados. Luego de haber realizado un análisis de puestos similares en los Estados Unidos, la OARTH recomendó que la persona nominada tenga al menos un grado académico de Bachillerato o 6 años de experiencia en el área que se dispone a trabajar, además de conocimiento y destrezas en administración y supervisión.

En total, se han legislado diecisiete leyes que han enmendado la Ley del Departamento de Seguridad Pública desde su vigencia en el año 2017. Las restantes en su mayoría reincorporan asuntos administrativos que habían sido eliminados al derogar las leyes orgánicas de los componentes de seguridad pública.

CONCEPTUALIZACIÓN DE ESTRUCTURA Y ORGANIZACIONES

Como hemos visto, el Estado por medio de leyes aprobadas en ambos cuerpos legislativos, ha desarrollado los diferentes componentes de seguridad a pesar de que hoy día

hayan sido consolidados en negociados pertenecientes a una sola agencia. La relación entre estos componentes con otros sectores y la participación ciudadana le dan forma a un sistema complejo de seguridad pública.

Los sistemas son un conglomerado de distintos actores con funciones similares o diferentes que siguen metas determinadas en común (Fidanboy, 2022). Fidanboy (2022) añade sobre las organizaciones: *“la organización desde una mirada del CAS (Complex Adaptive Systems) tiene una estructura orgánica que alimenta la organización con la flexibilidad requerida para poder adaptarse en momentos de cambios”* (Fidanboy, 2022, p. 2).

Por esa misma línea de las organizaciones y los sistemas complejos, Tolbert y Hall (2008) definen una estructura organizacional en 2 categorías principales: formal e informal. La estructura formal se refiere a la división oficial y explícita de responsabilidades, definiciones de cómo el trabajo se va a realizar y especifica las relaciones entre los miembros de la organización (Tolbert y Hall 2008). La estructura informal se refiere a las divisiones, definiciones y relaciones informales que emergen al paso del tiempo (Tolbert y Hall 2008).

Tolbert y Hall (2008) mencionan la burocracia de Max Webber como una nueva clase de organización como resultado de la formalización. Esto trajo consigo unas características que se denominó como la burocracia ideal:

- División de labores con tareas y responsabilidades claras y definidas.
- Una jerarquía de autoridad donde las decisiones estén sujetas a revisión por niveles superiores
- Consistencia en los procesos a través del uso de reglamentos por escrito.
- Distinción de roles oficiales, personales y privados,
- Reclutamiento a base de cualificaciones, en vez de ataduras personales.

Dentro de la categoría de estructura formal existen tres dimensiones claves en una estructura organizacional. Estas son: complejidad, formalización y centralización (Tolbert y Hall 2008).

La complejidad en una estructura formal se refiere a cómo las tareas, deberes y responsabilidades van estructurándose de forma horizontal o vertical. Cuando hablamos de complejidad horizontal se refiere a la cantidad de tareas, proyectos y subdivisiones que van ocurriendo a medida que van organizando por especialidad. La complejidad vertical va de la mano de la centralización al establecerse un orden jerárquico de supervisión y toma de decisiones. A esto se le añade los retos geográficos cuando la organización se establece en diferentes lugares donde se realizan las mismas tareas.

Dentro de las consecuencias que nos trae Tolbert y Hall (2008), podemos ver los aciertos de tener una estructura bien formada. Esto trae consistencia y resultados confiables a través del establecimiento de metas y objetivos claros que reducen las variables de lo impredecible. Sin embargo, un exceso de formalización y burocracia pudiera atrasar los procesos llevando a resultados no esperados, principalmente en términos de efectividad, eficiencia e impacto fiscal.

Es importante mencionar que en una organización existe un orden jerárquico pero la centralización no es solamente sobre la ubicación del poder, sino cómo está distribuido entre sus miembros (Tolbert y Hall 2008). Tolbert y Hall (2008) nos mencionan:

"La naturaleza misma de las organizaciones requiere algún tipo de jerarquía, una vez que las organizaciones van más allá de un tamaño muy pequeño, tecnologías simples y bajos niveles de complejidad. Al igual que en la sociedad en general, las diferencias de poder son omnipresentes" (Tolbert y Hall, 2008, p. 40).

A pesar de los aciertos de agilidad y en la toma de decisiones bajo una estructura centralizada, es importante resaltar la necesidad de un buen manejo de la información y comunicación entre los

diferentes niveles de la organización, así como un compromiso organizacional y la distribución adecuada del poder.

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD PÚBLICA

Como se ha mencionado, el Departamento de Seguridad Pública, consolida los componentes de seguridad en una sola entidad Gubernamental. La Ley 20 de 2017 deroga las Leyes Orgánicas que establecieron estas agencias y los constituye como Negociados bajo la administración y supervisión inmediata del Secretario de Seguridad Pública (Ley 20 de 2017, Artículo 1.04 & 1.06). Esto trajo consigo transferencias de personal, equipo, facilidades y facultades administrativas al Departamento procedentes de las antiguas agencias de seguridad.

La Ley del Departamento de Seguridad Pública establece una estructura jerárquica con nuevas oficinas que le darán apoyo al secretario en términos administrativos, logística, comunicaciones, personal, análisis y coordinación, lo que añade un nuevo nivel de complejidad vertical y horizontal. Los Negociados mantienen su respectiva organización jerárquica y sus Comisionados serán nombrados por el Gobernador bajo el consejo y consentimiento del Senado de Puerto Rico.

En el tema de las estructuras organizacionales el modelo de Mintzberg (2012) establece cinco partes fundamentales que se desarrollan a medida que las organizaciones van creciendo en complejidad. En esencia se describe el ápice estratégico como el lugar donde se ubican los directivos que toman las decisiones para cumplir con los objetivos trazados. Esto basado en el constante análisis y planificación estratégica que pueda responder al entorno y sus retos sin que resulte en un problema para la organización (Mintzberg, 2012). El núcleo de operaciones es el centro de la operación donde se ejecuta los planes y objetivos trazados por los directivos de la organización.

A medida en que aumenta el personal y la complejidad, es importante limitar la relación entre el número de operarios bajo una sola supervisión lo que crea una línea jerárquica vertical y horizontal con supervisores para estas nuevas unidades (Mintzberg, 2012). Esta cadena de directivos está coordinada con el ápice estratégico en una estructura organizada y se conoce como la línea medial. La tecnoestructura se basa en las funciones de normalización para estandarizar los procesos y realizar análisis de control de calidad.

Existe también un área que no está directamente ligada al núcleo de operaciones, pero puede influenciar en la organización y se conoce como el “staff” de apoyo (Mintzberg, 2012). Para poder aplicar correctamente el modelo de Mintzberg habría que entrar en detalle de las funciones de cada oficina, pero a grandes rasgos, como veremos en el diagrama, se puede apreciar que el diagrama organizacional se alinea con las cinco partes fundamentales de Mintzberg.

El artículo 1.13. de la Ley del Departamento de Seguridad Pública establece un Comité Ejecutivo de Seguridad de Puerto Rico que se compone del Secretario de Seguridad Pública, el Secretario Auxiliar de Administración, el Director Ejecutivo de la Oficina de Gerencia y Presupuesto, Departamento de Justicia y 7 miembros asesores. Según la Ley 17 *supra*, este comité está adscrito a la Oficina del Gobernador, opera con los fondos asignados al DSP y se encargará de:

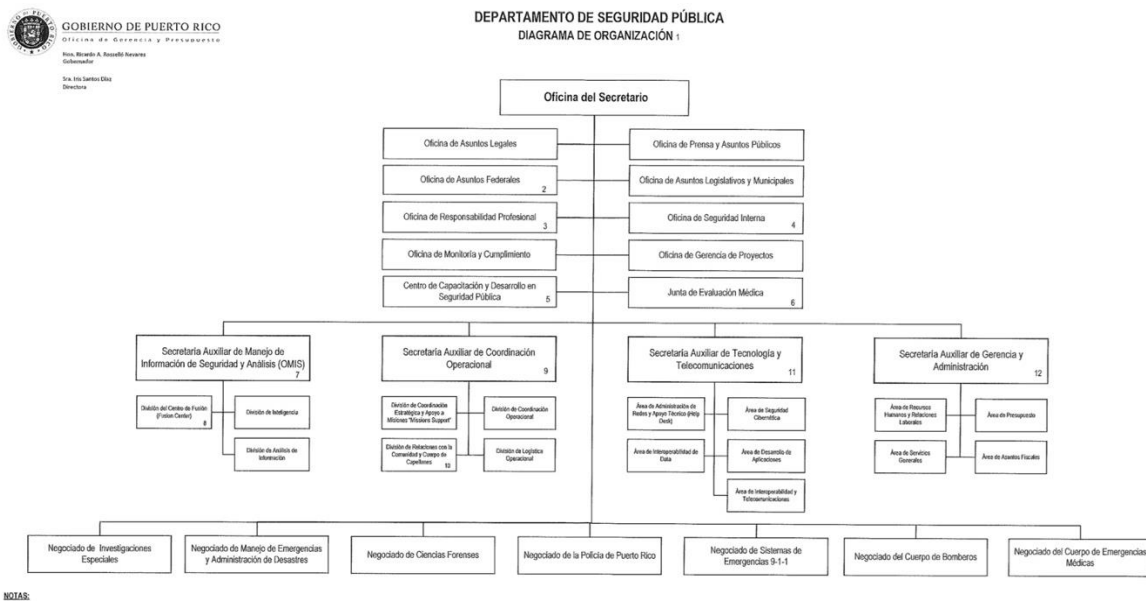
“diseñar, implantar, probar y ajustar los sistemas administrativos, fiscales y de información del Departamento para lograr su funcionamiento efectivo” (Ley 20 de 2017, Artículo 1.13).

En resumen, se le otorga a este comité la facultad de lograr una integración plena de los negociados, asistir en el diseño e implementación de asuntos administrativos, de personal, de

legislación. Esto incluye la distribución geográfica de los diferentes Negociados alrededor de Puerto Rico. Además, como parte de sus funciones, el Comité debe emitir un informe de progreso al Gobernador y la Legislatura y la vigencia de este Comité está a discreción del Gobernador hasta que se determine que se haya cumplido con las metas y objetivos. Lo cierto es que, en las pasadas enmiendas a la Ley del DSP no se ha encontrado algún indicio donde refleje su participación en los asuntos administrativos que han sido discutidos.

Figura 1

Organigrama del Departamento de Seguridad Pública



Nota. Adaptado de la Oficina de Gerencia y Presupuesto, (2019)

Actualmente, los negociados bajo el Departamento de Seguridad Pública son:

- Negociado de Sistemas de Emergencias 9-1-1
- Negociado de Manejo de Emergencias y Administración de Desastres
- Negociado del Cuerpo de Bomberos
- Negociado de la Policía

- Negociado de Investigaciones Especiales (NIE)

Al centralizar la máxima autoridad jerárquica en el Secretario, la ley establece que los comisionados solo están a cargo de las funciones operacionales en cada negociado. Sin embargo, como es el caso del Negociado del Cuerpo de Bomberos, se le ha otorgado facultades administrativas que estaban bajo la oficina del secretario, ante los retos citados por la legislatura de burocracia excesiva. La Ley 265 de 2018 enmienda el artículo 3.04 de la Ley del Departamento de Seguridad Pública para facultar al Comisionado del Cuerpo de Bomberos a administrar la flota vehicular porque el haber removido la facultad al Jefe de Bomberos, “ha resultado en dilaciones innecesarias en los procesos de adquisición, reparación y mantenimiento de los vehículos y un alza en los costos relacionados” (Ley 265 de 2016, Exposición de Motivos).

Para propósitos de este escrito, se analiza la complejidad geográfica de cuatro negociados del DSP: Policía de Puerto Rico, Cuerpo de Bomberos, Cuerpo de Emergencias Médicas y el Negociado de Manejo de Emergencias y Administración de Desastres. Estos fueron escogidos debido a que cada Negociado ha organizado su cobertura en regiones geográficas diferentes para atender asuntos de seguridad y protección pública.

Negociado de la Policía de Puerto Rico

Figura 2

Distribución de Regiones por Comandancias del Negociado de la Policía de Puerto Rico

Distribución de Regiones por Comandancias del Negociado de la Policía de Puerto Rico



Nota. Elaboración propia.

El Negociado de la Policía de Puerto Rico divide las operaciones y funciones administrativas entre el Cuartel General y comandancias distribuidas en las siguientes regiones.

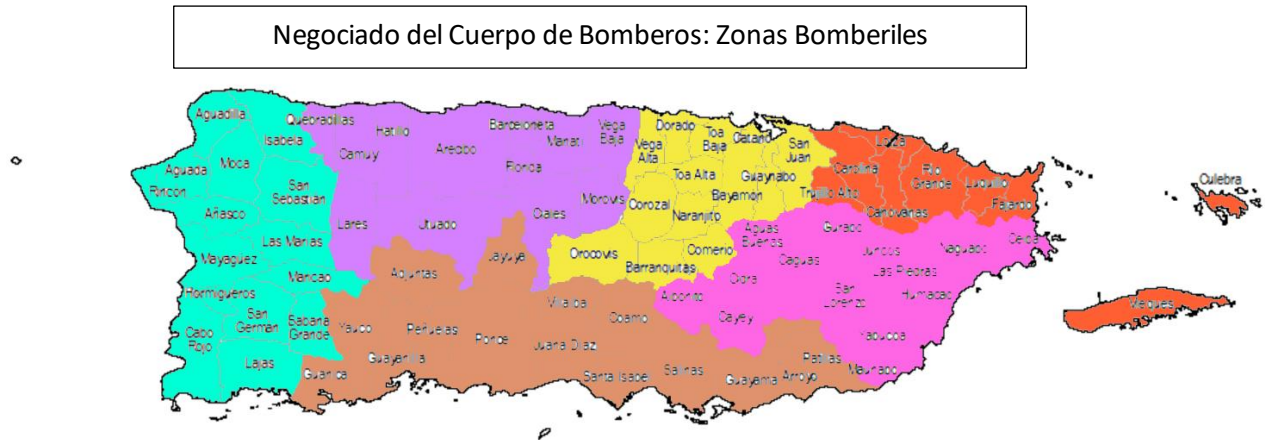
- Aibonito
- Aguadilla
- Arecibo
- Bayamón
- Caguas
- Carolina
- Fajardo
- Guayama
- Humacao
- Ponce

Basado en la cantidad de oficinas, entiéndase cuarteles y divisiones especiales encontrados en el Directorio de Oficinas del Departamento de Seguridad Pública (2019), se identificó un promedio de 9 oficinas por región.

Negociado del Cuerpo de Bomberos de Puerto Rico

Figura 3.

Zonas Bomberiles del Negociado del Cuerpo de Bomberos.



Nota. Elaboración propia.

El Negociado del Cuerpo de Bomberos de Puerto Rico a diferencia de la Policía de Puerto Rico, distribuye sus funciones operacionales y administrativas en 6 Zonas subdivididas en 12 distritos que agrupan un promedio de 8 estaciones por distrito.

Negociado del Cuerpo de Emergencias Médicas

Por otra parte, el Negociado del Cuerpo de Emergencias Médicas también tiene una distribución geográfica distinta con 12 zonas y 4 despachos identificados como Norte, Oeste, Central y Sur.

Es interesante la diferencia del número de bases siendo la Zona 5 con el mayor número (11) y la Zonas 7, 10 y 12 con 3 bases respectivamente.

Figura 4

Zonas Operacionales y Despachos: Negociado del Cuerpo de Emergencias Médicas



Fuente: Adaptado del Negociado del Cuerpo de Emergencias Médicas (2023)

Negociado de Manejo de Emergencias

El Negociado de Manejo de Emergencias tiene oficinas ubicadas en las siguientes zonas geográficas:

- San Juan
- Vega Baja
- Arecibo
- Aguadilla
- Mayagüez
- Ponce
- Guayama
- Humacao
- Caguas
- Ceiba.

Cada una lleva a cabo la política pública del Negociado en términos de las cuatro fases de manejo de emergencias que son: mitigación, preparación, respuesta y recuperación; en coordinación con las 78 oficinas municipales para el manejo de emergencias.

Figura 5.

División de Zonas Operacionales: Negociado de Manejo de Emergencias y Administración de Desastres



Fuente: Adaptado del Negociado para el Manejo de Emergencias y Administración de Desastres (2023).

El hecho de tener negociados con su propia organización, operación y distribución geográfica de sus oficinas a través de todo Puerto Rico, hace que sea una situación que requiera un comprensivo análisis de viabilidad y repensar las oficina, zonas, distritos y comandancias que no llevan una zonificación uniforme. Esto aumenta la complejidad organizacional planteada por los autores Tobert, Hall y Mintzberg.

CONSOLIDACIÓN DE LOS COMPONENTES DE SEGURIDAD PÚBLICA

Hoy día regiones de Europa y de los Estados Unidos de América, han consolidado los servicios de seguridad pública de forma completa, parcial o sólo comparten funciones administrativas y facilidades. Esto ha funcionado y en otras regiones se han separado de nuevo

debido a que no se alcanzó el objetivo que, por consenso, se basa principalmente en mayor eficiencia, eficacia, transparencia y ahorros.

Las consolidaciones de este tipo no siempre son bien acogidas por diferentes sectores como las uniones obreras y el personal que labora en estas agencias. El alto grado de complejidad que existe al realizar estos cambios sin una planificación adecuada, pudiera llevar a una sobre formalización, dilación de procesos y aumento de costos que entorpecen los esfuerzos de garantizar un estado seguro para los ciudadanos.

Morley y Hadley (2013) publicaron un artículo para el Law Enforcement Bulletin del FBI sobre la consolidación en la seguridad pública.

En el artículo se expone que la efectividad de la consolidación de los servicios de seguridad pública depende de diversas características de la comunidad como su composición, tamaño, ubicación geográfica y programas existentes.

También menciona consideraciones claves como la planificación para atender desastres, la preparación ante emergencias, la necesidad social, eficiencia, eficacia y tomar en cuenta las situaciones de seguridad pública.

La Universidad de Michigan en colaboración con el Departamento de Justicia de los Estados Unidos (2016), realizaron estudios de casos sobre la consolidación de los servicios de seguridad pública. Uno de los casos fue en el estado de Oregón, donde se realizó un estudio para desconsolidar el Departamento de Seguridad Pública de la ciudad de Eugene y en su revisión de literatura se presentan 8 ingredientes esenciales para que la consolidación pueda prosperar:

- Debe ser cuidadosamente planificado y ejecutado
- Metas y objetivos medibles
- Un plan para alcanzar tales objetivos

- Apoyo total de la administración y el personal
- Asuntos legales debidamente atendidos

A pesar de que el número de servicios de seguridad pública consolidado no está muy claro, un estudio de la Universidad de Michigan identificó más de 130 departamentos y en aumento en los Estados Unidos (Wilson et al. 2016). Los diferentes estudios de casos exponen el grado de planificación para implementar estos cambios que incluyen:

- Proceso de certificación, adiestramiento que cualifiquen al personal a realizar varias funciones a la vez.
- Retos que usualmente se enfrentan como recortes de presupuesto a los componentes de seguridad, disponibilidad de recursos, aceptación de la ciudadanía, entre otros.
- La participación ciudadana como pilar para impulsar una cultura de seguridad pública.

A pesar de que ha sido tendencia en los Estado Unidos, en un censo realizado por la Universidad de Michigan (2016), solo 27 de los 50 estados continentales utilizaban el modelo (Wilson et al. 2016). De hecho, el estudio encontró que los departamentos de seguridad pública sirven a una media de población de 10, 412 personas en comunidades con un rango de población de 150 a 200,000 residentes (Wilson et al. 2016).

En términos de las características, existe un consenso sobre cómo ocurriría la consolidación:

1. Nominal- Los cuerpos de seguridad se mantienen separados, pero bajo una gerencia centralizada con un director o secretario, esto pudiera incluir funciones administrativas de presupuesto, personal y recursos.
2. Parcial- Los cuerpos de seguridad se mantienen separados, pero se realiza trabajos multidisciplinarios limitados y ciertas funciones administrativas.

3. Completa- combina actividades operacionales y administrativa dentro de cada componente, lo cual significa que el bombero puede realizar un arresto y atender una emergencia médica, esto requiere un alto nivel de adiestramiento multidisciplinario.
4. Funcional- Los cuerpos de seguridad operan por separado, pero comparten facilidades, recursos y ciertas funciones administrativas

Aunque la ley del Departamento de Seguridad Pública plantea utilizar el modelo del Departamento de Seguridad Nacional de los Estados Unidos, la realidad es que no hay un reglamento federal o estatuto que requiera su utilización. La razón subyace en que es un asunto de caso a caso que requiere confirmar su viabilidad a través de estudios de procesos y procedimientos. Estos estudios deben incluir aciertos y desaciertos de este modelo en otros países y estados de los Estados Unidos. Además, en el proceso de exploración y planificación es importante el “input” de los actuales componentes de seguridad, diferentes sectores de la sociedad, la ciudadanía y expertos que contribuyan en la determinación de cuál de los modelos de consolidación discutidos el más favorable, o si en efecto es mejor no consolidar y reforzar las áreas con mayor necesidad.

En cuanto a la información disponible, más allá de alguna revisión de literatura en la Legislatura y el Plan para Puerto Rico, más allá de comentarios positivos e historias de éxito, no se encontró información en detalle que demuestre un profundo análisis de viabilidad y desarrollo del proyecto en Puerto Rico.

Dentro del marco de respuesta y preparación a emergencias, el gobierno federal ha impulsado iniciativas con el propósito de crear un ambiente, inter-operable y flexible, bajo una estructura similar que agilice las operaciones en caso de algún evento de seguridad pública.

El Sistema Nacional de Manejo de Incidentes mejor conocido como el NIMS, es una guía que ofrece un “alcance sistemático nacional hacia el manejo de incidentes, que incluye en la gerencia y coordinación de incidentes, el manejo apropiado de recursos y el manejo de información”. Su origen es el resultado de lecciones aprendidas en los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 cuando la falta de comunicación principalmente entre las agencias de inteligencia, la burocracia excesiva y la sobre formalización vulnerabilizó la seguridad de los Estados Unidos (Office of Justice Programs. 2004, 9/11 Commission Report: Executive Summary). En ese lamentable suceso se demostró la necesidad de integrar un sistema nacional y estándar de manejo de incidentes. Cabe destacar que en su última actualización de la guía en el año 2017, se añade el término de “alcanzar a toda la comunidad”, que promueve una mayor participación ciudadana y la inclusión de todos los sectores gubernamentales, privados y sin fines de lucro.

Este sistema se basa en 3 principios fundamentales:

- Flexible- Se puede adaptar a cualquier situación o incidente sea o no un evento de seguridad pública, puede ser utilizado para coordinación entre jurisdicciones y acuerdos colaborativos.
- Estándar- Uso de lenguaje común y la capacidad de establecer una conectividad entre diversas agencias y organizaciones, que le permite una cohesión entre diversos sectores para promover una mayor eficiencia.
- Unidad de esfuerzos- Permite que distintas jurisdicciones y organizaciones puedan trabajar en conjunto si se comparten los mismos objetivos, sin menoscabar reglamentaciones internas y operacionales.

Se han establecido diferentes sistemas y estructuras que promueven una integración de esfuerzos, sin necesariamente tener que realizar grandes cambios a los ya establecidos en cada jurisdicción. Esto ha traído un importante paso hacia la profesionalización del personal de seguridad y protección pública, para que nuestros respondedores estén mejor preparados. Para ello existe un catálogo amplio de subvenciones federales que alivian económicamente a los estados y demás sectores de la sociedad civil con el objetivo de que no haya obstáculos para la robustecer la seguridad nacional.

En resumen, existen diferentes modelos de consolidación que pudieran ser beneficiosos en términos de agilidad, gerencia y efectividad. Sin embargo, es muy importante analizar y entender las circunstancias de la jurisdicción, complejidad y recursos necesarios que ayuden a determinar su aplicabilidad.

TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Ley de transparencia y procedimiento expedito para el acceso a la información pública

La Ley Núm. 141 de 1 de agosto de 2019 establece como política pública el acceso a la información de forma organizada con procesos simples, ágiles y económicos (Ley 141 de 2019, Exposición de Motivos). La ley reconoce el acceso a la información como un derecho constitucional ya que la expresión de satisfacción del ciudadano sea a través del voto u otros medios depende de la cualidad de la información recibida. También expresa lo oneroso y complicado que es el proceso y la falta de uniformidad de acceso a la información pública que puede trastocar el derecho constitucional a la libre expresión (Ley 141 de 2019, Exposición de Motivos).

La Ley designa un Oficial de Información en cada entidad gubernamental. Estos oficiales tienen la función de hacer cumplir la ley y realizar el trámite correspondiente ante una solicitud

de información. Además, estarán a cargo de rendir informes mensuales las solicitudes recibidas, el tipo de información solicitada y su estatus. Según la ley, estos informes serán publicados en la página web de la entidad gubernamental (Ley 141 de 2019, Artículo 5).

En un análisis realizado por Rivera (2020) plantea que, a pesar de lo establecido en la ley para garantizar el acceso a la información, preocupa el hecho de la eliminación de la eliminación de solicitudes de forma verbal y la “ausencia de una definición precisa de documento público” que pudiera generar ambigüedades que resulten en “denegatorias injustificadas”.

Ley de datos abiertos del Gobierno de Puerto Rico- Ley 122 de 1 agosto de 2019

La Ley Crea el cargo del Principal Oficial de Datos bajo la oficina del Puerto Rico Innovation and Technology Service (PRITS) para garantizar y ejecutar la política pública del manejo efectivo de datos gubernamentales y establecer la obligación de los Organismos fundamentales de colaborar con el Instituto de Estadísticas (Ley 122 de 2019, Exposición de Motivos). En la exposición de motivos se reconoce el derecho de acceso a la información como fundamental en la transparencia:

“El derecho de acceso a la información pública y la obligación de fomentar la apertura gubernamental son dimensiones fundamentales de la transparencia administrativa” (Ley 122 de 2019, Exposición de Motivos).

Sin embargo, a pesar de lo expresado en la exposición de motivos existen algunas características que pueden obstaculizar el acceso a la información (Rivera, 2020).

Los obstáculos mencionados por Rivera (2020) son:

- La amplitud de las excepciones para denegar una petición de acceso a datos públicos supera lo establecido por el Tribunal Supremo de Puerto Rico y el “Freedom of Information Act”.

- La Ley aplica solamente a la rama Ejecutiva, dejando fuera los municipios y la rama Legislativa y Judicial
- La persona encargada de manejar los asuntos regulados por la ley es de la confianza del Gobernador al establecerse la nueva oficina. Lo que pudiera presentar cierto grado de parcialidad en el momento de procesar las solicitudes.

Aplicación de ambas leyes en el Departamento de Seguridad Pública

El 3 de abril de 2023 se firmó por el Secretario del DSP el Reglamento Núm. 9449 titulado: Para Establecer una Política de acceso a la Información Pública, fue firmado por el Secretario de Seguridad Pública. El Reglamento provee la base legal, definiciones que caracterizan los diferentes tipos de información y procedimientos de trámite y divulgación a cargo de los Oficiales de Información sin interferir con los parámetros de la Reforma de la Policía.

La página web del Departamento de Seguridad Pública cuenta con la información del Oficial de Información y el “Data Officer” en cumplimiento con ambas leyes. Sin embargo, al momento de este escrito el reglamento fue encontrado en fuentes externas, pero no en la página web del Departamento de Seguridad Pública. Tampoco se encontró los reportes que deben ser publicados periódicamente como lo establece la Ley de Transparencia y Procedimiento Expedito para el Acceso a la Información pública, lo que pone en duda si se han hecho o no solicitudes de información desde la vigencia de esta ley y reglamento. Por otro lado, el Artículo 1.14 de la ley del Departamento de Seguridad Pública establece un Comité Ejecutivo de Seguridad de Puerto Rico que dentro de sus funciones se debe rendir un informe de progreso detallado cada sesenta días y someterlo a la Oficina del Gobernador y a las secretarías de la Asamblea Legislativa. Por

el momento, estos informes no han sido publicados en la página del DSP y no han sido encontrados en otras fuentes digitales de acceso público.

RETOS EN EL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD PÚBLICA

A cinco meses de haber tomado vigencia la nueva estructura del Departamento de Seguridad Pública, el DSP enfrentó su primer mayor reto: el proceso de preparación y respuesta ante los efectos inminentes de los huracanes Irma y María. Además de los daños catastróficos y pérdida de vidas, hubo una percepción del colapso gubernamental que provocó la petición de renuncia por varios sectores del entonces secretario del DPS y también disolver el Departamento para regresar a las antiguas leyes orgánicas.

En la revista *In Rev* de la Escuela de Derecho de la Universidad de Puerto Rico, Rodríguez (2019), analiza al Departamento de Seguridad Pública a casi dos años de su vigencia. En su reflexión comenta que a pesar del corto tiempo que lleva el DSP, aún “no ha podido establecer un modo de operar que organice efectivamente las distintas funciones llevadas a cabo por cada uno de los negociados” (Rivera, 2019).

La Oficina del Contralor de Puerto Rico realizó auditorias en los años 2022 y 2023 al Negociado para el Manejo de Emergencias y Administración de Desastres y al Sistema 9-1-1. Los informes han encontrado deficiencias en controles internos, manejo de contratos, pagos suplementarios y situaciones como el pago de una renta de un edificio inoperante.

La Oficina de la Inspectora General de Puerto Rico (2022) identificó en el Negociado de Manejo de Emergencias y Administración ocho hallazgos donde “pudo haber violación a los reglamentos ordenes, así como a otras leyes y normativas” (PROIG, Resumen Ejecutivo, pág. 3). El Resumen Ejecutivo de la Inspectora General de Puerto Rico (2022) al examinar el Negociado del Cuerpo de Bomberos, encontró seis hallazgos similares. La misma situación enfrenta el

Sistema de Emergencias 9-1-1 con tres hallazgos identificados por la Oficina de la Inspectora General (2022). Esto trae cuestionamientos sobre el propósito original de la consolidación de agencias y las funciones que realiza el Comité de Ejecutivo de Seguridad de Puerto Rico.

Además, para el 2020 ocurrieron los terremotos en el área sur de Puerto Rico que conllevaron a nuevos escándalos por el manejo de los suministros (Univisión, 2020) y más adelante el colapso del Sistema 9-1-1 ante el cierre de sus operaciones por personal contagiado por COVID-19 (El Nuevo Día, 2020). A pesar de que se utilizó el número de emergencias del Negociado de Manejo de Emergencias, se desconoce el número de llamadas a emergencias que no hayan podido ser tramitadas.

En cuanto al proceso de nombramientos de los comisionados, que son nominados por el Gobernador y deben ser avalados por el Senado de Puerto Rico, puede representar un reto en el caso que no haya consenso y la vacante al puesto se extienda por un largo periodo de tiempo. A pesar de que con la nueva enmienda a la ley se establecen requisitos uniformes, si el nombramiento se realiza sin el aval del Secretario pudiera generar tensiones y choques de poder, ejecución y de implementación de política pública debido a que el Gobernador es quien tiene la potestad de destituir a los comisionados (Arvelo, 2019).

El Proyecto de la Cámara 295 de 8 de enero de 2021 planteaba restablecer las leyes orgánicas de los cuerpos de seguridad y eliminando al Departamento de Seguridad Pública. En su exposición de motivos justifican la acción por los siguientes factores:

- Estado de ineficiencia y burocracia excesiva
- Inefectividad de compartir personal y gastos administrativos al consolidar agencias
- Gran parte del presupuesto es utilizado para puestos de confianza y gastos operacionales y administrativos que añadieron al gasto público.

- Riesgo de no cumplimiento con la Reforma de la Policía y la posible pérdida de fondos federales.

Por el momento, no se ha concretado la idea de regresar al modelo anterior, restableciendo las leyes orgánicas de cada componente de seguridad, pero es evidente la necesidad de atender asuntos neurálgicos para mejorar su funcionamiento.

RECOMENDACIONES

Luego de hacer un análisis sobre los desafíos que ha enfrentado el Departamento de Seguridad Pública desde su vigencia en el año 2017, se recomienda lo siguiente:

1. Establecer un programa de evaluación continua para monitorear y determinar áreas a mejorar en el funcionamiento y gerencia administrativa de los negociados. El programa debe incluir planes de mejoramiento con objetivos medibles, expectativa de cumplimiento y los elementos de gestión pública por resultados.
2. Mientras más información sea accesible al ciudadano, mayor su capacidad de tomar decisiones. Es importante que el Departamento de Seguridad Pública, aplique las leyes y reglamentos correspondientes para el acceso a la información. Esto incluye los reportes bajo las Leyes de transparencia y proceso expeditos, la Ley de Datos Abiertos, los informes de progreso sobre la consolidación y los informes de progreso sobre la consolidación de los Negociados al Departamento que deben ser emitidos al Gobernador y a la Asamblea Legislativa.
3. Establecer uniformidad en la distribución geográfica de los negociados de la Policía de Puerto Rico, Manejo de Emergencias, Cuerpo de Emergencias Médicas y Cuerpo de Bomberos.
4. Aumentar la participación ciudadana por medio de diferentes programas que involucren a todos los sectores en la planificación, identificación de necesidades, toma de decisiones y respuesta ante emergencias.

5. Evaluar asuntos importantes de legislación que incluya:

- Balance de poder, es decir, una clara distinción de las facultades administrativas y operacionales.
- Nombramiento de los comisionados bajo un proceso de reclutamiento y selección determinado por el Departamento de Seguridad Pública basado en el principio de mérito. Esto requeriría una enmienda al proceso actual, que establece que la nominación debe ser por el Gobernador y su confirmación vía el consejo y consentimiento del Senado de Puerto Rico.

CONCLUSIÓN

Luego de haber investigado el trasfondo histórico, el marco legal del DS, su estructura organizacional en Puerto Rico y analizado las consolidaciones en otras jurisdicciones, se puede concluir que el análisis que llevó a cabo el poder Ejecutivo y el Legislativo, previo a la formulación de esta política, fue limitado. El modelo de seguridad y protección pública vigente, aún no se adecúa a elementos como agilidad, gerencia efectiva y transparencia en la gestión de estas unidades. Esto se sustenta a través de las situaciones reportadas por la prensa y opinión pública, las enmiendas, los informes de auditorías del Contralor, la Oficina de la Inspector General de Puerto Rico y la ausencia de los reportes del Comité Ejecutivo de Seguridad Pública. Si bien es cierto que para la evaluación de una organización hay que tomar en cuenta diversos factores, entre ellos el tiempo que lleva en vigencia, está claro que todavía el Departamento de Seguridad Pública, enfrenta retos que no le han permitido alcanzar los objetivos establecidos en Ley.

Aunque es necesario en ocasiones revisar la leyes, estructuras y procedimientos, se ha encontrado el denominador común de burocracia excesiva, dilación de procesos y reasignación

de facultades administrativas a lo largo de los años. Lo vimos con Ciencias Forenses, Bomberos y la más reciente enmienda, para crear un proceso de nombramiento uniforme. Pareciese más que la consolidación fue una decisión tomada de forma reactiva ante las situaciones fiscales de cada entidad (Cordero, 2019) y la criminalidad que enfrenta el País. El grado de complejidad que conlleva la administración y gerencia de seis Negociados más la Oficina Central del DSP, hace que requiera una estructura bien formada y definida con procesos de normalización, monitoreo, mejoramiento continuo, planificación estratégica y capacidades de adaptarse continuamente al entorno. Lo cierto es que, en efecto, mientras más integrados e interoperables sean los servicios resulta en mayores beneficios, pero no necesariamente la integración va de la mano con la consolidación.

REFERENCIAS

Arvelo Christian (2019). *Los departamentos sombrillas en Puerto Rico*, 88 Rev. Jur. UPR 720

Comisión Legislativa Conjunta (1993). Plan de reorganización Núm 2 de la comisión de seguridad y protección pública de 9 de diciembre de 1993.

Cámara de Representantes (2005). Informe sobre el Proyecto de la Cámara 4588

Cámara de Representantes (2017). Informe positivo sobre Proyecto de la Cámara 741

Cámara de Representantes (2018). Informe positivo sobre el Proyecto del Senado 161

Cámara de Representantes (2023). Informe positivo sobre el Proyecto del Senado 45

Cordero Yolanda (2019). *Retórica, ideología y evidencia en las reformas gubernamentales*, 88 Rev. Jur. UPR 614

Microjuris al Día (9 de abril de 2023). *Aprueban reglamentos sobre transparencia y acceso a la información pública.*

Departamento de Seguridad Pública (2023). *Ley de Transparencia y Procedimientos.*

<https://www.dsp.pr.gov/ley-de-transparencia-y-procedimientos>

Departamento de Seguridad Pública (2023). Reglamento para establecer una política pública de acceso a la información pública.

Departamento de Seguridad Pública (2019). Directorio de oficinas. Negociado del Cuerpo de Bomberos de Puerto Rico [ArchivoPDF]

<https://311prkb.respondcrm.com/respondweb/CBPRDirectorio%20de%20Cuerpo%20de%20Bomberos%20de%20Puerto%20Rico/CBPR-000-Directorio%20de%20Agencia.pdf>

Departamento de Seguridad Pública (2019). Directorio de comandancias. Negociado de la policía de Puerto Rico. <https://311prkb.respondcrm.com/respondweb/PPR->

Directorio%20de%20Comandancias%20de%20la%20Policía%20de%20Puerto%20Rico/
PPRDirectorio%20Comandancia%20de%20la%20Policia%20de%20Puerto%20Rico.pdf

ELNUEVODIA.COM (22 de octubre de 2020). No se podrá llamar al 9-1-1 tras cierre de centros de llamadas por positivos a COVID-19. *El Nuevo Día*.

<https://www.elnuevodia.com/noticias/locales/notas/no-se-podra-llamar-al-9-1-1-tras-cierre-de-centros-de-llamadas-por-positivos-a-covid-19/>

Fidanboy, Masha (2022). Organizations and Complex Adaptive Systems

Santana Leonardo (1994). La reinención del Gobierno: La reforma gubernamental durante el nuevo comienzo. *Revista De Administración Pública*, 27(1), 1–44. Recuperado a partir de <https://revistas.upr.edu/index.php/ap/article/view/512>

Ley Núm. 5 de 1997. Ley de reorganización ejecutiva de 1993.

Ley Núm. 114 de 1997. Para enmendar el artículo 6 del plan de reorganización núm. 2 de 9 de diciembre de 1993.

Ley Núm. 207 de 1997. Para enmendar el artículo 6 del plan de reorganización núm 2 de 9 de diciembre de 1993.

Ley Núm. 539 de 2004. Para crear el cuerpo de emergencias médicas del estado libre asociado de Puerto Rico.

Ley Núm. 115 de 2015. Para enmendar el artículo 2 del plan de reorganización Núm. 2 de 9 de diciembre de 1993.

Ley Núm. 20 de 2017. Ley del departamento de seguridad pública.según enmendada

Ley Núm 122 de 2017. Ley del nuevo gobierno de Puerto Rico

Ley Núm. 265 de 2018. Para enmendar añadir un nuevo inciso y facultar al comisionado de bomberos la administración de la flota vehicular.

Ley Núm. 122 de 2019. Ley de datos abiertos del gobierno de Puerto Rico

Ley Núm. 141 de 2019 Ley de transparencia y procedimiento expedito para el acceso a la información pública.

Ley Núm.135 de 2020. Para la creación del Instituto de Ciencias Forenses

Ley Núm 126 de 2023. Para uniformar los requisitos de nombramientos de los comisionados.

Mintzberg, Henry (2012). Las cinco partes fundamentales de la organización. La estructuración de las organizaciones (pp. 43-60). Ariel Economía

National Commission On Terrorist Attacks Upon The United States, Kean, T. H. & Hamilton, L. (2004). *The 9/11 Commission report: final report of the National Commission on Terrorist Attacks upon the United States*. [Washington, DC: National Commission on Terrorist Attacks upon the United States: For sale by the Supt. of Docs., U.S. G.P.O] [Web.] Retrieved from the Library of Congress, <https://lccn.loc.gov/2004356401>.

Oficina de la Inspector General (2022). Resumen Ejecutivo: Examen negociado para el manejo de emergencias y administración de desastres (Núm. OIG-E-22-015).

Oficina de la Inspector General (2022). Resumen Ejecutivo: Examen negociado del cuerpo de bomberos de Puerto Rico. (núm. OIG-E-23-004)

Oficina de la Inspectora General (2022). Informe de Examen: Departamento de seguridad pública, negociado de sistemas de emergencias 9-1-1

Oficina del Contralor (2023). Informe de Auditoría: Departamento de seguridad pública, negociado para el manejo de emergencias y administración de desastres (DA-23-20)

Oficina del Contralor (2023). Informe de Auditoría: Departamento de seguridad pública de Puerto Rico, negociado de sistemas de emergencias 9-1-1(TI-23-06)

Rivera, José (2020). *Análisis de las Leyes 122 y 141: ¿Datos Abiertos y Transparencia o Datos Cerrados y Opacidad?* In Rev. <https://derecho.uprrp.edu/inrev/2020/12/03/analisis-de-las-leyes-122-y-141-datos-abiertos-y-transparencia-o-datos-cerrados-y-opacidad/>

Senado de Puerto Rico (1997). Informe sobre el Proyecto del Senado 137

Senado de Puerto Rico (2017). Informe positivo sobre el Proyecto de la Cámara 741

Senado de Puerto Rico (2020). Informe sobre el Proyecto de la Cámara 2075

Senado de Puerto Rico (2020). Proyecto del Senado 1690

Wilson, Jeremy M., Alexander Weiss, and Clifford Grammich (2016). *Public Safety Consolidation: A Multiple Case Study Assessment of Implementation and Outcome*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services.

Tolbert, Pamela., & Hall, Richard (2016). *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*,

Univision (19 de enero de 2020). *Indignación en Puerto Rico por hallazgo de suministros que no fueron repartidos tras huracán María* [Video]. Univision. <https://www.univision.com/noticias/fenomenos-naturales/escandalo-por-ayuda-sin-entregar-tras-el-huracan-maria-y-sismos-echan-a-mas-funcionarios-mientras-puerto-rico-enfurece>

Wilson, Jeremy M., Alexander Weiss, and Clifford Grammich (2016). Public Safety Consolidation: A Multiple Case Study Assessment of Implementation and Outcome. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services [Archivo PDF]
<https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter/RIC/Publications/cops-p328-pub.pdf>

Wilson, Jeremy., Alexander Weiss and Clifford Grammich (2016). Consolidated Public Safety Departments: A Census and Administrative Examination. Whashington, DC: Office of Community Oriented Policing Services [Archivo PDF]
<https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter/RIC/Publications/cops-p348-pub.pdf>