



**Serie Cuadernos de Trabajo del Instituto para la Seguridad y
la Democracia A.C. (Insyde)**

Número 5

**Rendición de cuentas de la policía: lecciones prácticas
comparadas**

Seminario con

Robert Varenik

8 de febrero de 2005, Ciudad de México

Redacción: Héctor Iván Sáenz Meza

Nota: si usted recibió este documento en versión impresa y desea que le sean enviados los demás textos de la misma serie, favor de solicitarlo al teléfono 91 16 53 05, o al correo electrónico info@insyde.org.mx

PRESENTACIÓN

En el marco del Programa de Insyde denominado *Construcción de Capacidades en la Sociedad Civil*, presentamos el quinto número de la serie *Cuadernos de Trabajo de Insyde*.

Este número condensa las ideas expuestas en el seminario **Rendición de cuentas de la policía: lecciones prácticas comparadas**, en el que se pusieron a discusión modelos de trabajo avanzados y lecciones comparadas sobre el tema. El seminario se celebró el 8 de febrero de 2005 y contó con diversos observadores, representantes de organizaciones civiles, académicos, periodistas, miembros de cuerpos de seguridad pública y autoridades inmersas en iniciativas vinculadas a la reforma policial. La reunión fue posible gracias al apoyo y colaboración entre el CIDE y el Insyde.

La sesión fue encabezada por **Robert Varenik**, experto internacional en seguridad ciudadana, justicia penal y derechos humanos. La reunión fue presidida por **Ernesto López Portillo**, presidente de Insyde.

El Instituto para la Seguridad y la Democracia tiene como cometido promover la reforma democrática de los sistemas de seguridad pública y justicia penal, entiendo a ésta como un asunto de reforma del Estado. Para lograrlo, plantea tres líneas de trabajo. Primero, la que concierne a la reforma policial, que incluye la promoción de la instalación de sistemas modernos de rendición de cuentas. En segundo lugar, la construcción de capacidades de la sociedad civil, lo que implica apoyar el fortalecimiento de diversas organizaciones, tanto para el monitoreo como para la elaboración de propuestas sobre seguridad pública, justicia penal y derechos humanos. En tercer lugar, desarrolla una agenda múltiple de proyectos para promover un periodismo profesional y ético en seguridad pública y violencia.

El objetivo de este seminario fue abordar el tema de la rendición de cuentas desde un enfoque de fortalecimiento institucional de la policía y evidenciar la clara necesidad de que las instituciones volteen hacia sí mismas

Las opiniones expresadas por los participantes en el seminario relatado en este cuaderno no necesariamente representan la posición de Insyde, sin embargo, este Instituto las considera fundamentales para la construcción de los debates necesarios hacia sistemas de Seguridad Pública y Justicia Penal democráticos.

Rendición de cuentas de la policía: lecciones prácticas comparadas. Robert Varenik*

1. Conceptos y definiciones

1.1 Definición amplia de *accountability*

El término *accountability*, comúnmente traducido como “rendición de cuentas”, tiene un sentido mucho más amplio que las cuestiones fiscales o la transparencia contable. Es un concepto recientemente acuñado, que inspira la creación de mecanismos que nos permitan saber qué está haciendo una institución e impulsen a sus miembros a asumir el mandato que les corresponde. Es un enfoque de gerencia, administración y gestión, aplicable a cualquier institución, que busca **definiciones claras** de lo que se espera y **consecuencias ciertas** al buen y mal desempeño.

En esencia, *accountability* implica una manera de asegurar que las instituciones públicas funcionen adecuadamente.

El enfoque de *accountability* enfatiza el ámbito de la disciplina interna, el sistema de estímulos positivos y negativos dentro de una institución. Pero su principal objeto es la **asimilación de la cadena entera de ideas, conceptos y valores institucionales**; es decir, las normas, reglas -formales e informales-, prácticas, objetivos y el mandato mismo de una institución dada. La búsqueda de mayor *accountability* culmina, entonces, con la generación de **sistemas adecuados**, que provean **procesos constantes de evaluación de desempeño, asimilación y aprendizaje institucional**.

1.2 *Accountability* policial

En el caso de la policía, **el elemento disciplinario es fundamental**, pues sus miembros son depositarios del monopolio de la fuerza legítima del Estado. El trabajo policial trae consigo **grandes riesgos**. Cotidianamente deben enfrentar la posibilidad de que surjan heridos, que alguien pierda la vida o que sea necesario privar a un individuo de la libertad. Además, existen **grandes intereses** asociados a su función como servidores públicos. Hay un gran número de instituciones policiales, las cuales administran una importante cantidad de elementos y recursos. Por esta razón, **requieren una cadena de normas**, reglas y prácticas que, de no ser acatadas, puedan traer graves consecuencias. Por ejemplo, la disciplina en la policía debe imponer el respeto a los derechos humanos.

* En la reunión participaron como observadores:

Efraín Pérez Marcial/Delegación Magdalena Contreras, Oscar Ramírez/Delegación Magdalena Contreras, Miguel Cruz Rodríguez/ SEDESOL, Lizbeth Cruz Bermudez/Asamblea Legislativa, Eliett Cabezas Elizondo/Democracia, Derechos Humanos y Seguridad, A.C., Lorraine Orlandi/Reuters, Primitivo Basaldúa/Facultad de Derecho de la Barra Nacional de Abogados, Carolina Sánchez/ CIDE/ Alcaldía Local de Fontibón en Bogotá, Roberto Hernández/CIDE, Teresa Rodríguez Martín/Dirección de Participación Ciudadana y Seguridad Pública-Coyoacán, Gabriel C. Vázquez/Secretaría de Gobernación, Raúl García Monroy/Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito-Estado de México, Rolando Herrera/ Periódico Reforma, Rafael Cabrera/Periódico *El Universal*, Arturo Bustos/Secretaría de Seguridad Pública, Basilio Nuñez/CIDE, Mario Delgado/Secretaría de Seguridad Pública, Juan Salgado/Fundar.

Para que esto se logre, es necesario aplicar el enfoque de *accountability* para analizar las instituciones policiales.

2. Descripción del problema de la policía

2.1 Confianza y desempeño

Uno de los principales problemas es lo que podría denominarse *los cascarones policiales*: **existen recursos, pero están desvinculados de los fines expresados en los mandatos institucionales**. Esto propicia un mal funcionamiento, que genera poca confianza y cooperación popular. Para agravar la situación, las instituciones policiales son notoriamente impermeables a la crítica externa, lo que dificulta cualquier cambio significativo. Es preciso analizar la situación con más detalle.

La policía **requiere confianza pública para trabajar adecuadamente**, pues necesita la cooperación de los ciudadanos, desde el denunciante hasta el testigo, para resolver casos. Como **indicador de la confianza popular** podemos tomar el índice de denuncias. La llamada “cifra negra” es muestra de que, en México, **el ciudadano** que es víctima de un crimen **se siente desamparado** por la institución encargada de velar por su seguridad. ¿Cómo abordar este problema?

El D.F. cuenta con **30,000** policías preventivos y sólo **3,000** policías judiciales, los **únicos facultados para conducir investigaciones**.

Desde el enfoque de *accountability*, **el buen desempeño policial promueve la confianza y la sensación de seguridad de la ciudadanía**. ¿Cómo evaluar el desempeño de la policía? Un indicador común de **desempeño** es la **velocidad de reacción policial**. Pero las investigaciones han mostrado que no es un muy buen indicador, pues incide poco en la posibilidad de aprehender criminales. Esto se debe a que el tiempo de reacción de las víctimas, debido a la situación de estrés emocional, suele ser lento. Además, las situaciones en que el tiempo de reacción policial es crucial son proporcionalmente pocas. Es **recomendable**, entonces, **invertir en alternativas con una mejor relación costo- beneficio**. ¿Cómo saber cuáles son estas alternativas?

Una opción es la llamada *policing for value*. Mediante **encuestas**, entrevistas y trabajo con grupos de control, se puede **analizar qué tipo de servicio policial da mayor valor agregado**; es decir, que es lo que más desea la ciudadanía en la policía. Entonces se pueden **concentrar los recursos en esas áreas** y, paulatinamente, aumentar la sensación de seguridad y bienestar de la población.

2.2 Confianza, expectativas y *accountability*

Aplicar un criterio de *policing for value* es **útil sólo si las instituciones son capaces de avocarse a los objetivos que derivan de éste**. Es, entonces, fundamental abordar las instituciones policiales desde el punto de vista de la *accountability*, si se espera tener un impacto positivo sobre la seguridad y confianza de la gente.

Andreas Schedler plantea que todas las **instituciones generan expectativas**. Los miembros de una institución tienen **una idea clara de lo que se espera de ellos**. **Si esta idea no concuerda con los conceptos y valores de la institución**, podemos hablar de **expectativas adversas en el interior**. Los oficiales de policía, por ejemplo,

pueden comprender que, para avanzar en la institución, es preciso beneficiar a su superior, aunque esto contravenga el mandato de la institución. **El actuar de la policía de acuerdo con expectativas adversas, genera expectativas similares en el ciudadano** y establece un **círculo vicioso**, en el que nadie cree que la policía hace lo que debe. Esta situación trae consigo desconfianza y la sensación de inseguridad.

Generar *accountability* implica romper el círculo vicioso y sustituirlo por uno virtuoso, al asegurar que **el comportamiento y las reglas no escritas** de una institución sean congruentes con las reglas formales y la misión de la misma. En el caso de la policía, **promover *accountability* genera expectativas positivas en el interior** y, por lo tanto, **en el exterior** de las instituciones policiales, lo que, a su vez, deriva en **mayor confianza, cooperación y apoyo** por parte de la población.

3. Análisis histórico del proceso de reforma policial en EUA

3.1 La primera mitad del s. XX: ciclos escándalo-reforma-escándalo

El análisis de la experiencia de otros países es útil para iluminar el modo en que las instituciones policiales pueden evolucionar hacia una mayor *accountability*. En el caso estadounidense, durante las primeras décadas del siglo XX, se puede observar un **patrón cíclico de escándalo-reforma-escándalo**. Primero, un escándalo causado por el mal desempeño de la policía genera la necesidad de revisar una institución de seguridad pública. El ambiente político obliga, entonces, a hacer frente a la crisis mediante una reforma policial. Para lograrla, se establece una comisión gubernamental, formada de notables, para analizar el caso y establecer los lineamientos que se han seguir. **La situación parece mejorar con la reforma y la ciudadanía y los medios dan los asuntos por resueltos; pero, tiempo después, tiene lugar un nuevo escándalo**. Las instituciones, en general, demuestran una fuerte tendencia a resistirse al cambio.

Durante el siglo XX, se pueden observar al menos **un centenar de “momentos de *accountability*” en Estados Unidos**, con comisiones especiales efímeras, reformas poco profundas y un ligero mejoramiento incremental.

3.2 Cambios en la década de los sesenta

Durante los años sesenta, el patrón de reformas fue modificándose debido a la participación ciudadana en las reformas policiales. Ante la abrumadora evidencia de que los policías no tienen suficientes incentivos para mantener sus instituciones limpias a largo plazo, surgieron **diversos mecanismos externos de evaluación**. Por otro lado, la participación de expertos de la sociedad civil, con enfoques y bagajes diversos, promovió un enfoque más sensible a los reclamos ciudadanos, con especial **énfasis en las quejas sobre abusos policíacos** y la **difusión de información sobre los derechos de la sociedad civil** frente a la autoridad. Pero el cambio de mayor repercusión fue **la institucionalización del *accountability*, que se volvió permanente**. Para lograrlo, fue necesario **incluir policías en el proceso**, que permitieran acceso a una institución relativamente impermeable y facilitaran reformas duraderas y congruentes.

3.3 Cambios desde la década de los noventa

A partir de los años noventas, el discurso de los gerentes de la policía comenzó a girar alrededor del concepto de *accountability*. El énfasis pasó, entonces, de los casos particulares a la raíz de los problemas. Este nuevo enfoque tuvo como base la idea de que **el conjunto de casos refleja tendencias sistémicas**.

Primero, se realiza una **revisión exhaustiva de incidentes**; luego, se analizan las **prácticas detrás de los casos particulares**. Este procedimiento permite identificar problemas para evitarlos en el futuro e ir más allá de represalias puntuales. El nuevo enfoque impulsó la creación de modificaciones internas –como la **redundancia de funciones**, benéfica en términos de *accountability*, aunque contraria a las ideas comunes sobre administración – y de **nuevos mecanismos híbridos de vigilancia**. Un ejemplo notable es el cargo de *Special Counselor*, esencialmente externo, pero muy cercano a la institución policial.

Ante el abundante escrutinio externo e interno, hoy en día, un jefe de policía en Estados Unidos debe enfrentarse **al triángulo formado por la ciudadanía –y los medios de comunicación –, los oficiales de policía y los políticos**. La *accountability* institucional requiere de él un cálculo, en el que el jefe de policía debe **aspirar a satisfacer, al menos, a dos de los tres vértices**, si quiere mantener su cargo. Debe ser sumamente cuidadoso, pues el capital político con que cuenta es limitado y depende, en gran medida, de los casos e iniciativas que decida impulsar. De este modo, la gerencia exitosa de una institución policial requiere cada vez más de tacto y habilidad política.

3.4: Lecciones de la experiencia estadounidense.

El análisis del surgimiento de mecanismos de *accountability* en Estados Unidos arroja las siguientes lecciones:

1. Es necesario establecer **instituciones permanentes de *accountability*, independientes** de las instituciones policíacas e integrada por ciudadanos con **diversos enfoques y especialidades**.
2. Es preciso **incluir miembros de la policía** en una reforma exitosa.
3. Es recomendable crear **mecanismos híbridos que funjan como intermediarios**.
4. Hay que fomentar **revisión de incidentes para mejorar el desempeño de las instituciones policiales**.
5. Es necesario **crear mecanismos internos y externos de vigilancia y evaluación** que trabajen en conjunto, basados en la confianza mutua.
6. Es recomendable utilizar **herramientas de evaluación de desempeño** con criterios cualitativos y cuantitativos.
7. La búsqueda de *accountability* requiere **redundancia de funciones, que derive en vigilancia mutua**.
8. Es preciso manejar el **flujo estratégico de información**, para llevar la información adonde pueda tener consecuencias.
9. Es recomendable promover la **flexibilidad de procesos y trámites**. Por ejemplo, establecer una pluralidad de senderos críticos.
10. Hay que ser cauteloso en **el manejo del triángulo policías-ciudadanos- políticos**, cuidar el capital político en cada uno de los vértices y guiar las acciones con criterios prácticos a largo plazo.

4. Accountability en la iniciativa de reforma del presidente Fox

4.1 El sistema propuesto por el presidente

El proyecto de reforma del presidente Fox propone unir las dos fuerzas preventivas con la investigación, con lugar para elementos de designación especial. Propone, también implementar mecanismos de *accountability*, pero **hereda muchos de los vicios** del orden anterior. Por ejemplo, el Consejo de Honor y Justicia, como órgano de disciplina, asume que las quejas provienen del supervisor y, por tanto, **establece expectativas de complacer al superior jerárquico. No quedan, tampoco, bien establecidos los canales laterales de evaluación**, lo que reduce el tipo de quejas que acceden al sistema. El papel de órganos como las Comisiones de Derechos Humanos y las asociaciones ciudadanas no queda del todo claro.

4.2 La posibilidad de modelar instituciones por medio de la ley

Las limitaciones del plan del presidente Fox sobre las instituciones policíacas generan preguntas sobre las posibilidades de cambios duraderos a través de reformas legales. **¿Hasta dónde la ley puede cambiar el funcionamiento de la policía?** ¿Qué tanto sirve sólo para limitar el actuar de la institución? Ernesto López Portillo señala que, en la práctica, los órganos policiales se organizan, frente a lo que dice la ley, de acuerdo con criterios internos. Por esta razón, **la ley, por su cuenta, no funciona** e, incluso, puede ser nociva. **Requiere el establecimiento de nuevos sistemas de control.**

Parece que el diseño legislativo de las instituciones de policía tiene muy poca penetración respecto de la vida misma de las instituciones. Hay razones para pensar que **el cambio en el diseño legislativo tiene poco efecto** en la vida de la institución. *Ernesto López Portillo*

4.3 Necesidades del proyecto de Fox

De acuerdo con Robert Vanerik, se puede suponer que un paquete legislativo puede incidir en las prácticas institucionales, si viene acompañado de **cambios institucionales y mecanismos ininterrumpidos de evaluación**. El problema es que la nueva ley copia el modelo tradicional de funcionamiento y evaluación. Para que un proyecto como el de Fox funcione es necesario:

- Proveer gran cantidad de **directrices para suplir vacíos institucionales**, especialmente en lo que a evaluación de incidentes se refiere.
- Establecer un **mejor sistema de evaluación y supervisión**.
- Enfatizar la importancia de **una aproximación científica a la seguridad pública**. Es preciso probar y contrastar los distintos marcos teóricos que abordan el tema. No hay que elegir un rumbo basado en modas.

Algunas de las inquietudes de los asistentes:

- La **falta de recursos** para la policía.
- La defectuosa **actuación policial en Tláhuac**.
- La **falta de continuidad** de las políticas de seguridad pública.
- La utilización de **la participación ciudadana como instrumento legitimador**, no como órgano de recepción de quejas, monitoreo y reflexión.
- La **interpretación discrecional de la ley**.
- La **desproporción entre policías que no pueden investigar y judiciales con capacidad de investigar**.
- La **proliferación de seguridad privada** para llenar el vacío que deja la policía.

5. Recomendaciones para la reforma policial en México

1. Ante los problemas de seguridad, es recomendable **mejorar las instituciones policiales, no aumentar las penas**.

Para esto, es preciso otorgar mayores fondos a la policía y justificar su asignación mediante acciones. Los resultados no son notorios a corto plazo, pero la experiencia comparada augura buenos resultados a mediano y largo plazo.

2. Es necesario **establecer claramente la misión y los valores** de cada una de las instituciones policiales.

Es necesario un punto de partida para crear reglas, manuales de procedimientos y directrices de evaluación adecuadas a las definiciones sociales sobre el papel de la policía.

3. Es preciso **aprovechar las herramientas disponibles** para adelantar procesos de *accountability*.

Algunas posibilidades:

- a) En México los **Consejos Ciudadanos de Seguridad Pública** no operan como mecanismos de control. Parecen jugar un papel meramente político y están, además, formados por personas sin el entrenamiento técnico necesario para ser útiles.¹ Sin embargo, su existencia es beneficiosa, pues pueden adecuarse para funcionar como algo más que un instrumento de legitimación retórica.
- b) Es preciso que el **Poder Legislativo** exija cuentas a las instituciones policíacas, como la entrega periódica de sus manuales de procedimientos para ser revisados. El Congreso podría generar un programa de seguimiento en el ámbito administrativo, podría requerir que se creen manuales adecuados de procedimientos y autorizar fondos específicos para estos fines. Las organizaciones no gubernamentales pueden colaborar con las legislaturas para asegurar que sus facultades se empleen de modo efectivo.²

¹ Mario Delgado, Secretaría de Seguridad Pública del D.F.

² Juan Salgado, Fundar.

- c) Hay que hacer efectivo el funcionamiento de las **Comisiones de Derechos Humanos**, pues son insuficientes, caras y poco metódicas. Un ejemplo: la CNDH señala que la detención arbitraria es un fenómeno nacional; sin embargo, su llamado de atención no se ve acompañado por una propuesta técnicamente viable para impactar en este fenómeno.³
- d) Hay que trabajar con el antagonismo entre la policía y las **asociaciones civiles pro derechos humanos** existentes. Es sano que exista este antagonismo, pero sería recomendable propiciar que las instituciones policiales tengan herramientas para dar respuestas y enfrentar las quejas.
4. Es recomendable **promover la fuerza y liderazgo de la figura de Secretario de Seguridad Pública** para que sea capaz de promover cambios profundos.
5. Hay que **fomentar la creación de nuevos contrapesos externos** que impulsen el cambio y garanticen continuidad en los avances, al llenar el vacío en el que actúan los encargados de la gestión de las instituciones de seguridad pública. Existe un vacío institucional que las **Comisiones de Derechos Humanos** intentan llenar con poco éxito. Este vacío propicia el mal funcionamiento policial y vulnera cualquier intento de reforma.⁴
6. Es preciso hacer a las instituciones policiales **receptivas a las contribuciones y quejas de la ciudadanía**. Hay que establecer canales adecuados para que los actores externos puedan proveer insumos y servir como contrapeso. La construcción de expectativas positivas no puede tener éxito sin interacción y diálogo entre las instituciones policiales y la comunidad. Algunos ejemplos:
- a) En Bogotá, la policía se encargó de crear espacios de educación cívica para que la ciudadanía pudiera saber qué esperaba de ellos la institución para poder funcionar adecuadamente.⁵
- b) En Coyoacán, se están ya empleando esquemas de participación ciudadana en labores de vigilancia, a través de redes de prevención del delito.⁶
- c) La información relevante que ya generan las instituciones policíacas, como las cifras de incidencia delictiva, tienen que hacerse de fácil acceso público.⁷
7. No debemos menospreciar la importancia de la **revisión de incidentes para mejorar el actuar de la policía y legitimar las reformas**. Es preciso mandar señales de que existe la voluntad de que las instituciones policíacas funcionen como deben. En casos como el de **Tláhuac**, hay que plantear las preguntas convenientes, buscar respuestas y asimilar la experiencia para el futuro. Por ejemplo, el caso señala la falta de manuales de procedimientos y protocolos para actuar y evaluar el desempeño.

³ Ernesto López Portillo, Insyde.

⁴ Ernesto López Portillo, Insyde.

⁵ Carolina Sánchez, Centro de Investigación y Docencia Económicas.

⁶ Teresa Rodríguez, Participación Ciudadana y Prevención del Delito, Delegación Coyoacán.

⁷ Juan Salgado, Fundar.

Algunas **preguntas frente al caso Tláhuac.**

- Las básicas: ¿dónde estaba la unidad de respaldo? ¿Qué sucedió con las herramientas de comunicación? ¿Cuál es el costo-beneficio de hacer una operación encubierta, bajo circunstancias como las de San Juan Ixtayopan?
- En lo que a *accountability* se refiere: ¿dónde están los protocolos y reglas que establecen expectativas en el interior y exterior de la institución? ¿Cuáles son los protocolos de coordinación entre las fuerzas policiales? ¿Cuáles son los protocolos de actuación que las instituciones policiales aplican?

Sería deseable revisar este incidente como método de *accountability* para **resolver las dudas, entre los oficiales y el público, sobre el desempeño de la institución.** Sin duda, las realidades políticas han determinado que los responsables en el nivel operativo respondan y lleven la culpa en este caso. Sin embargo, habría sido mucho mejor que se sacaran conclusiones después de haber realizado un análisis exhaustivo.

8. Es fundamental **mejorar el flujo de información**, especialmente entre las instituciones policíacas y la Procuraduría de Justicia. **La información debe llegar a donde puede tener consecuencias para obtener buenos resultados.**

El flujo deficiente de información, por ejemplo, lleva a que las instituciones que no están facultadas para conducir investigaciones se vean obligadas a levantar sus propios datos. Esta práctica, aunque motivada por el interés de hacer frente a dificultades prácticas, contraviene la idea de *accountability*. Una posible solución, en este sentido, es **la unificación de funciones, aunque no de fuerzas.**

6. Sociedad civil y el *accountability* policial, Ernesto López Portillo

Las reformas legales son insuficientes para transformar a la policía. Ésta se encuentra rodeada por mitos, nociones sin base empírica suficiente que las sostenga, pero sólidamente establecidas. Estos mitos se transmiten, reproducen y permean a los legisladores y encargados de formular las reformas a las instituciones de seguridad pública. Verbigracia, es fundamental que **la sociedad civil organizada sea capaz de formular propuestas técnicas y razonadas de reforma policial**, que contrarresten el efecto de estos mitos. Debe poder construir un equilibrio de denuncia y propuesta con respecto a la policía, sus métodos y su actuación.

Lo que Insyde propone es un **cambio de reglas** que considere el tema de la seguridad pública en toda su complejidad e incluya a los órganos policiales para su formulación. Desgraciadamente, los actores políticos están aún muy lejos de concebir la policía como una institución que debe democratizarse. Por esta razón, el Insyde plantea su agenda a largo plazo. La actividad de institutos como el Insyde sirve para articular actores y posicionar en la agenda la discusión sobre la rendición de cuentas y la democratización de la policía. Creemos que un proceso como éste lleva tiempo, pero que rinde frutos.

Paralelamente, el instituto trabaja en la implantación de un instrumento de evaluación de la policía que toma en cuenta y aprovecha los sistemas existentes dentro de la policía. De este modo, el Insyde funciona como una fuente externa, exenta de la presión a la que están sometidas las instituciones de seguridad pública, que coopera con jefes policiales y ofrece reflexiones serenas fuera de su rango de acción.

7. Recapitulación final, Robert Varenik

Accountability implica acumular experiencia y evaluar el desempeño de acuerdo a un enfoque amplio de gestión institucional, de manera que se pueda **identificar las promesas de la institución y alinearlas con los hechos**. Con éste propósito y ante la ausencia de mecanismos especializados en México, las herramientas que ya funcionan como control de la policía son sumamente valiosas y deben desarrollarse. Por ejemplo, los **Consejos Ciudadanos** y las **Comisiones de Derechos Humanos** son organismos con gran potencial para funcionar como **controles externos y permanentes**, pero no han sido debidamente aprovechados. Un cambio en el enfoque del trabajo de instituciones como estas puede generar importantes avances en cuanto a rendición de cuentas se refiere.

Por otro lado, como parte de una reforma policial democrática, es preciso propiciar e impulsar la creación de nuevos mecanismos de accountability que incluyan la **participación de las fuerzas policiales**. Una posibilidad es la creación de un **agente híbrido**, externo, pero con una relación muy cercana con la policía. Éste tipo de medidas permiten la correcta **articulación de esfuerzos y circulación de la información** y promueven la **redundancia de funciones**, sana en términos de accountability. Por esta razón, es invaluable el trabajo de organizaciones que, desde la sociedad civil, orientan a los responsables de formular posibles reformas.