Este artículo es copia fiel del publicado en la revista Nueva Sociedad Nº 324, noviembre de 2026, ISSN: 0251-3552, <nuso.org>.

TEMA CENTRAL

Las formas del crimen organizado

Lo que la adaptación no explica

Juan Carlos Garzón Vergara

Fragmentación, diversificación, gobierno de territorios y expansión transnacional: el crimen organizado latinoamericano suele describirse como un actor que se adapta y avanza en una dirección reconocible. Pero la evidencia que surge de la región muestra otra cosa. Frente a las mismas presiones, como la captura de sus líderes o la aparición de nuevos mercados, las organizaciones criminales reaccionan de maneras muy distintas: algunas se dividen, otras concentran el mando y otras apenas cambian.

En los últimos años se ha vuelto frecuente una narrativa sobre el crimen organizado latinoamericano. Los grupos se fragmentan, se diversifican, gobiernan territorios y cruzan fronteras, y todos esos procesos suelen leerse bajo una misma idea: la adaptación. Son fenómenos reales, pero no siempre transforman la manera en que una organización ejerce el poder, ni apuntan en la misma dirección. Cada grupo responde desde la autoridad, las capacidades y las relaciones que ya tiene, de modo que cambios que desde fuera parecen semejantes pueden esconder transformaciones muy distintas. Para la política pública, esto tiene una consecuencia práctica: contar lo que se desarticula puede ocultar lo que se recompone o se fortalece.

Durante años, el Estado venezolano dejó buena parte del gobierno de sus cárceles en manos de los propios presos. A cambio de mantener cierto orden, los *pranes* administraban la vida dentro de los penales, cobraban cuotas a los reclusos y manejaban sus propios negocios. En el de Tocorón, en el estado Aragua, sus privilegios incluían una piscina, una discoteca, un restaurante e incluso un zoológico. Desde allí, Héctor Guerrero, conocido como

Niño Guerrero, consolidó el Tren de Aragua, una organización que terminó extendiéndose mucho más allá de los muros de la cárcel y de las fronteras venezolanas[1].

El 20 de septiembre de 2023, el gobierno decidió recuperar el penal y desplegó a unos 11.000 policías y militares. Guerrero y sus principales lugartenientes ya habían salido. La operación acabó con la base principal desde la cual la organización articulaba gran parte de sus actividades, pero no con las células que ya operaban en otros países. Estas tenían desde antes cierto margen de autonomía. Algunas conservaron sus vínculos con la conducción original; otras comenzaron a actuar con mayor independencia. Para entonces, además, el nombre Tren de Aragua empezaba a ser utilizado por grupos que no necesariamente tenían relación con sus fundadores[2].

El caso suele contarse como un ejemplo de adaptación. El Estado golpea; la organización pierde su principal base y sobrevive más allá de sus fronteras. Pero mirar solo ese resultado oculta lo que cambió por dentro. La expansión fuera de Venezuela ya estaba en marcha antes de la intervención en Tocorón, y las células externas no dependían por completo de una conducción central. La toma del penal no provocó esa dispersión ni modificó por sí sola el alcance geográfico de la organización. Lo que se debilitó fue la capacidad de la conducción para mantener articuladas sus distintas partes. Desde fuera, el cambio podía leerse como una mayor expansión transnacional; dentro de la organización, se habían debilitado los vínculos que sostenían su coordinación.

Esa distancia entre lo que se ve y lo que cambia plantea una pregunta más amplia. Desde hace tiempo describimos el «nuevo» crimen organizado latinoamericano con un vocabulario conocido: fragmentación, diversificación, redes, gobierno criminal y expansión transnacional. Con frecuencia, esas palabras han

1. Sobre el gobierno de las cárceles venezolanas por los pranes, v. «Prison Mafia in Venezuela is Not Just the 'Pranes': Carlos Nieto» en *InSight Crime*, 30/4/2019. Sobre Tocorón, «Venezuela Seizes Control of Gang-Run Prison with Pool, Disco» en AFP, 21/9/2023; e InSight Crime: «Tren de Aragua», perfil actualizado el 29/7/2026. V. tb. Ronna Rísquez: *El Tren de Aragua. La banda que revolucionó el crimen organizado en América Latina*, Caracas, Dahbar, 2023.

2. Jeremy McDermott: «Has Venezuela Prison Raid Smashed Tren de Aragua?» en *InSight Crime*, 25/9/2023; InSight Crime: «The Tocorón Takeover», 18/8/2025. Sobre el funcionamiento por células y el uso del nombre por grupos sin vínculo con la organización, v. InSight Crime: «Tren de Aragua», cit. Héctor Guerrero murió en junio de 2026 en una operación conjunta de fuerzas venezolanas y estadounidenses en el sur de Venezuela.

terminado por componer una narrativa ordenada: de los grandes carteles a organizaciones más pequeñas y flexibles; de estructuras verticales a redes; de grupos especializados a organizaciones diversificadas; de actores nacionales a estructuras transnacionales; y del tráfico de mercancías al gobierno de territorios. La adaptación suele ser el motor de ese relato[3].

La región, sin embargo, ofrece una imagen menos lineal. Las organizaciones se fragmentan, pero también vuelven a concentrar autoridad, y las jerarquías conviven con las redes. Hay grupos locales insertos en mercados globales. Hay otros con gran capacidad económica que no gobiernan poblaciones, mientras que algunos mucho más pequeños sí lo hacen. Nada de eso indica que todos estos procesos respondan a una misma lógica de adaptación ni que empujen hacia una forma común[4].

Una razón para desconfiar de esa historia es que los cambios no siempre ocurren en el mismo plano. Algunos grupos amplían sus negocios, su territorio o sus conexiones internacionales sin alterar significativamente su autoridad, sus capacidades ni sus relaciones. Otros se reorganizan profundamente sin abandonar sus principales fuentes de ingresos. Antes de hablar de una nueva forma criminal, conviene precisar qué cambió y dónde ocurrió ese cambio.

Tampoco hay una sola fuerza detrás de esos resultados. Los mercados abren oportunidades, las intervenciones estatales alteran los riesgos y los recursos, y cada organización responde desde la autoridad, las capacidades y las relaciones que ya posee. Por eso una misma presión puede producir desenlaces distintos. La captura de un dirigente, el encarcelamiento de sus miembros o la recuperación de un territorio pueden fragmentar una organización, acelerar la recomposición del mando o favorecer una nueva

3. Douglas Farah y Pablo Zeballos: «The Transformation of Transnational Organized Crime in Latin America», Jack D. Gordon Institute for Public Policy, Florida International University, Miami, 9/2026; Robert Muggah: «From Narco Cartels to Criminal Networks: The Structural Transformation of Organized Crime in Latin America and the Caribbean», Instituto Igarapé, 6/2026; y Juan Carlos Garzón: «From Drug Cartels to Predatory Micro-Networks: The 'New' Face of Organized Crime in Latin America» en Bruce M. Bagley, Jonathan D. Rosen y Hanna S. Kassab (eds.): *Reconceptualizing Security in the Americas in the Twenty-First Century*, Lanham, Lexington Books, 2015.

4. Letizia Paoli: «The Paradoxes of Organized Crime» en *Crime, Law and Social Change* vol. 37 Nº 1, 2002. Sobre las formas de integración horizontal y vertical de las estructuras criminales y su variación entre países, v. tb. Juan Pablo Luna: «Democracias estalladas o el desborde del crimen organizado» en *Nueva Sociedad* Nº 320, 11-12/2025, disponible en <nuso.org>.

concentración de poder[5]. Saber qué se desarticuló no basta para entender qué quedó en pie.

En ese relato hay, además, un reparto de papeles bastante fijo. Las organizaciones criminales aparecen como actores que reaccionan, aprenden e innovan, mientras que el Estado aparece como víctima, como una institución impotente o cooptada, o simplemente como el que llega tarde[6]. Esa capacidad de adaptación existe y con frecuencia es notable. Pero por sí sola no explica por qué organizaciones sometidas a presiones semejantes responden de maneras tan distintas. Si la adaptación puede dar cuenta de cualquier desenlace una vez ocurrido, su poder explicativo se ve limitado.

Las páginas que siguen toman cuatro piezas centrales de esa narrativa (fragmentación, diversificación, gobierno de poblaciones y expansión transnacional) y examinan qué significan para la organización del poder criminal y qué se pierde al ordenarlas como partes de una misma trayectoria. Mirarlas por separado permite poner a prueba una idea muy extendida sobre el crimen organizado en América Latina: que adaptarse implica avanzar en una dirección reconocible.

La fragmentación no es el destino

La fragmentación se ha convertido en una de las imágenes más persistentes del crimen organizado latinoamericano. Y no sin razón. En varios países, grandes organizaciones se han dividido, han dado paso a nuevas facciones o han sido reemplazadas por grupos más pequeños. El problema surge cuando deja de ser uno entre varios desenlaces posibles y pasa a ser la dirección esperada de la adaptación criminal. Las rupturas tienen diversas causas: disputas internas, conflictos por la sucesión, pérdida de territorios o cambios en los

5. Benjamin Lessing: *Making Peace in Drug Wars: Crackdowns and Cartels in Latin America*, Cambridge, Cambridge UP, 2017; Angélica Durán-Martínez: *The Politics of Drug Violence: Criminals, Cops and Politicians in Colombia and Mexico*, Nueva York, Oxford UP, 2018.

6. Richard Snyder y Angélica Durán-Martínez: «Does Illegality Breed Violence? Drug Trafficking and State-Sponsored Protection Rackets» en *Crime, Law and Social Change* vol. 52 Nº 3, 2009; Nicholas Barnes: «Criminal Politics: An Integrated Approach to the Study of Organized Crime, Politics, and Violence» en *Perspectives on Politics* vol. 15 Nº 4, 2017; Andreas E. Feldmann y Juan Pablo Luna: «Criminal Governance and the Crisis of Contemporary Latin American States» en *Annual Review of Sociology* vol. 48, 2022.

mercados. La presión estatal ocupa un lugar especial en esta discusión. Durante años, capturar o matar a grandes líderes ha sido una de las respuestas centrales frente a organizaciones criminales poderosas, y con frecuencia ha estado seguida de una proliferación de grupos[7].

La politóloga Jane Esberg reconstruyó la presencia de 473 organizaciones criminales en México entre 2009 y 2020, y encontró que la captura o muerte de grandes dirigentes solía ir acompañada por un aumento de los grupos activos en los territorios afectados. Ese aumento se debía sobre todo a las escisiones y a la aparición de nuevas células. La llegada de organizaciones de otras zonas, en cambio, respondía menos a la caída del jefe que a las oportunidades de lucro que ofrecía el territorio. La caída de un dirigente, sin embargo, no siempre produce el mismo resultado. Depende de cómo estaba organizado el poder que ese dirigente ejercía[8].

Sinaloa permite mirar ese quiebre más de cerca. Cuando Ismael Zambada, alias El Mayo, terminó detenido en Estados Unidos en julio de 2024, el Cartel de Sinaloa ya estaba dividido en facciones con recursos, territorios y hombres armados. Durante años, Zambada había contribuido a sostener los acuerdos que permitían la convivencia entre esas facciones. Su ausencia no las creó, sino que debilitó la mediación que las mantenía unidas. El Cartel de Sinaloa nunca fue una pirámide perfectamente ordenada, y su ruptura no consistió en un derrumbe desde la cúpula.

Su cohesión dependía, en parte, de dirigentes capaces de negociar entre facciones con poder propio. Cuando desapareció uno de esos árbitros, quedaron al descubierto conflictos preexistentes. La guerra abierta entre Los Chapitos y la facción vinculada a Zambada estalló semanas después. Más que el derrumbe de una jerarquía, la fragmentación fue la pérdida de una forma de coordinación[9].

7. Gabriela Calderón, Gustavo Robles, Alberto Díaz-Cayeros y Beatriz Magaloni: «The Beheading of Criminal Organizations and the Dynamics of Violence in Mexico» en *Journal of Conflict Resolution* vol. 59 Nº 8, 2015; Brian J. Phillips: «How Does Leadership Decapitation Affect Violence? The Case of Drug Trafficking Organizations in Mexico» en *The Journal of Politics* vol. 77 Nº 2, 2015.

8. Jane Esberg: «Criminal Fragmentation in Mexico» en *Political Science Research and Methods* vol. 14 Nº 1, 2026. Marco Alcocer y Lucía Hesles Toscana encuentran que solo 15% de los relevos de liderazgo derivó en fragmentación: «Fractured Underworld: The Logic of Fragmentation in Organized Crime», documento de trabajo, 30/3/2025.

9. International Crisis Group: «Sinaloa's War of the Splinters: Fighting Crime in Mexico under US Threat», Informe sobre América Latina y el Caribe Nº 112, Bruselas, 7/7/2026. La lectura del papel de Zambada como mediador entre facciones es del autor; v. también Angélica Durán-Martínez: ob. cit.

El Primer Comando de la Capital (PCC) en Brasil ofrece un contraste. Nacido en 1993 entre ocho presos recluidos en Taubaté, terminó convirtiéndose en la principal organización criminal de San Pablo, con una fuerte presencia dentro y fuera de las cárceles. Su expansión estuvo estrechamente ligada al sistema penitenciario. Con el tiempo, el PCC construyó reglas de pertenencia, mecanismos para resolver disputas y formas de hacer cumplir las decisiones que podían sobrevivir a sus dirigentes. En febrero de 2001 logró coordinar motines en 29 unidades penitenciarias del estado[10].

Las autoridades intentaron debilitar a sus dirigentes mediante el aislamiento y los traslados. En febrero de 2019, Marcos Willians Herbas Camacho, alias Marcola, y otros 21 integrantes de la cúpula del PCC fueron trasladados desde cárceles de San Pablo a prisiones federales de máxima seguridad. La organización, sin embargo, siguió funcionando. Benjamin Lessing y Graham Denyer Willis han mostrado incluso cómo los traslados anteriores de dirigentes contribuyeron a extender las actividades del PCC a nuevos establecimientos penitenciarios y cómo la organización desarrolló una estructura menos dependiente de figuras individuales y más apoyada en reglas, cargos y normas compartidas[11]. En Sinaloa, la salida de Zambada debilitó una mediación personal. En el PCC, el poder ya descansaba en reglas. La misma presión sobre la cúpula puede producir respuestas muy distintas según cómo esté organizada la autoridad antes del golpe.

Colombia muestra otro desenlace. El Clan del Golfo, que se autodenomina Ejército Gaitanista de Colombia (EGC), creció como una organización armada de alcance nacional, con una fuerte presencia territorial y una conducción marcada por vínculos

10. Bruno Paes Manso y Camila Nunes Dias: «PCC, sistema prisional e gestão do novo mundo do crime no Brasil» en *Revista Brasileira de Segurança Pública* vol. 11 Nº 2, 2017; Fernando Salla: «As rebeliões nas prisões: novos significados a partir da experiência brasileira» en *Sociologias* vol. 8 Nº 16, 2006. V. tb. Gabriel Feltran: *Irmãos: uma história do PCC*, San Pablo, Companhia das Letras, 2018; Bruno Paes Manso y Camila Nunes Dias: *A guerra. A ascensão do PCC e o mundo do crime no Brasil*, San Pablo, Todavia, 2018.

11. Benjamin Lessing y Graham Denyer Willis: «Legitimacy in Criminal Governance: Managing a Drug Empire from Behind Bars» en *American Political Science Review* vol. 113 Nº 2, 2019. Sobre la continuidad de la organización después de 2019, v. por ejemplo la Operación Carbono Oculto (agosto de 2025), que expuso la inserción del PCC en el sector de combustibles y en fondos de inversión: «Do narcotráfico à Faria Lima» en *Le Monde Diplomatique* edición brasileña Nº 219, 10/2025.

familiares y por mandos regionales. En octubre de 2021, fue capturado Dairo Antonio Úsuga, alias Otoniel, y en mayo del año siguiente fue extraditado a Estados Unidos. La organización no se dividió en una constelación de facciones independientes. Entre 2022 y 2025, sus integrantes, incluidas sus redes de apoyo, pasaron de unos 4.000 a cerca de 10.000 y su influencia territorial creció de 145 a 296 municipios, según las cifras recogidas por la Fundación Ideas para la Paz[12]. Ese crecimiento ocurrió además en un entorno de seguridad distinto, que incluyó un cese al fuego decretado por el gobierno de Gustavo Petro a comienzos de 2023 y suspendido a los pocos meses[13]. La respuesta de la organización no puede separarse por completo de las condiciones en que tuvo lugar.

También cambió el mando. Bajo Otoniel, el clan combinaba estructuras propias con grupos locales vinculados mediante acuerdos y franquicias. Después de su captura, avanzó hacia una dirección más colegiada, articulada en torno de un estado mayor conjunto, redujo el uso de franquicias y absorbió estructuras que antes conservaban mayor autonomía. La salida del jefe no dejó intacta a la organización, pero tampoco la dispersó. Fue seguida por una recomposición del poder y una mayor integración[14]. Si el indicador es la captura del líder, entonces la operación alcanzó su objetivo inmediato: este fue apresado. Si se observa la trayectoria posterior de la organización, el balance resulta menos sencillo.

Estos casos no permiten determinar cuál es el desenlace más frecuente. Sí muestran por qué resulta problemático tratar la fragmentación como una dirección común de la adaptación. En los tres ejemplos podría decirse que la organización se adaptó a la presión sobre su dirigencia. Pero el término «adaptación» no distingue entre una guerra de facciones, una continuidad sostenida por reglas o una recomposición del mando.

12. Gerson Arias, Andrés Cajiao, Nicolás López y Paula Tobo: «Anatomía del Clan del Golfo y su negociación en Catar: ¿la última oportunidad de la Paz Total?», análisis de coyuntura, Bogotá, Fundación Ideas para la Paz (FIP), 2/2026.

13. El gobierno colombiano decretó el cese al fuego el 31 de diciembre de 2022 (Decreto 2658) y lo suspendió el 19 de marzo de 2023 (Decreto 380).

14. Gerson Arias, Andrés Cajiao, Nicolás López y Paula Tobo: ob. cit. V. tb. International Crisis Group: «The Unsolved Crime in 'Total Peace': Dealing with Colombia's Gaitanistas», Informe sobre América Latina y el Caribe Nº 105, Bruselas, 19/3/2024.

El Clan del Golfo llevaba años controlando corredores del Darién colombiano utilizados para mover cocaína hacia Panamá y América Central cuando el tránsito irregular de migrantes por la zona creció con fuerza. Allí había construido redes de vigilancia, de cobro y de regulación del tránsito. Con el aumento del flujo, el grupo empezó a obtener ingresos también de los migrantes y de quienes facilitaban el cruce[15]. El negocio era nuevo. La capacidad para explotarlo, no. Controlar una ruta, saber quién circula por ella y disponer de medios para cobrar permitía obtener rentas tanto de la cocaína como del movimiento de personas. El flujo, en cambio, no dependía del grupo. Su magnitud estaba condicionada por decisiones tomadas por gobiernos, tanto dentro como fuera de la región. En 2025, el número de personas que cruzaron el Darién cayó casi 99% respecto del año anterior, tras el cierre de rutas por parte de Panamá y el endurecimiento de la política migratoria estadounidense[16]. Lo único que estaba en manos del grupo era aprovechar ese flujo mientras durara.

La diversificación ocupa un lugar importante en la narrativa sobre la adaptación del crimen organizado. Grupos antes asociados principalmente a una actividad suman nuevos mercados y amplían sus fuentes de ingresos. Esa expansión suele interpretarse también como señal de una transformación organizativa[17]. Pero dos grupos igualmente diversificados pueden haberse transformado de maneras muy distintas ante las nuevas oportunidades.

Con Los Lobos, en Ecuador, cambia la relación con el nuevo mercado. El grupo surgió en el sistema penitenciario, se

15. International Crisis Group: «Bottleneck of the Americas: Crime and Migration in the Darién Gap», Informe sobre América Latina y el Caribe Nº 102, Bruselas, 3/11/2023; Human Rights Watch: «'This Hell Was My Only Option': Abuses Against Migrants and Asylum Seekers Pushed to Cross the Darién Gap», 9/11/2023.

16. De acuerdo con el Ministerio de Seguridad de Panamá, en 2025 cruzaron el Darién 3.091 personas, frente a 302.203 en 2024 y 520.085 en 2023. Carlos Cuevas: «Cómo se redujo en 99% la migración irregular por el Tapón del Darién en Panamá en 2025» en *Bloomberg Línea*, 2/1/2026. Tras el colapso del flujo, el grupo pasó a cobrar viajes de retorno y a extorsionar a quienes desarrollaban otras actividades en la zona: Victoria Dittmar y Sam Woolston: «GameChangers 2025: Migration Smuggling Market Goes From Boom to Bust» en *InSight Crime*, 26/12/2025.

17. Andrés Aponte y María Antonia Cote: «Criminality and Multi-Crime Dynamics: Trends in Latin America», Ginebra, Global Initiative Against Transnational Organized Crime (GI-TOC), 11/2025.

separó de Los Choneros y, desde 2021, se expandió hasta convertirse en una de las organizaciones criminales más poderosas del país. Su crecimiento se apoyó en el narcotráfico y en redes territoriales, pero en los últimos años avanzó con fuerza sobre la minería de oro[18]. En Camilo Ponce Enríquez, uno de los principales enclaves mineros del país, esa entrada no se limitó al cobro de protección. Según una investigación conjunta de los medios ecuatorianos *Vistazo* y *Código Vidrio* y del peruano *OjoPúblico*, Los Lobos explotaban directamente 20 yacimientos, extorsionaban a otras 30 empresas del sector y controlaban 40 grupos dedicados a la extracción ilegal de oro[19].

En este caso, el cambio de negocio vino acompañado por nuevas capacidades y relaciones. Operar minas directamente y controlar a quienes trabajan en ellas no es lo mismo que cobrar por el uso de una ruta o vender protección. Ahí está la diferencia con el Clan del Golfo: una cosa es incorporar una renta y otra, incorporar una función[20]. Cobrar sobre una actividad nueva puede requerir solo extender los mecanismos de coerción o vigilancia que ya existían. Explotarla directamente obliga a construir lo que antes estaba fuera de la organización. El mercado, por sí solo, explica poco. Importa la posición que la organización ocupa en esa economía y lo que necesita hacer para conservarla.

En la narrativa sobre el nuevo crimen organizado, la diversificación y las estructuras más flexibles suelen presentarse como partes de una misma trayectoria. El Cartel Jalisco Nueva Generación sugiere otra cosa. Su cartera de negocios se ha ampliado mucho más allá del narcotráfico e incluye extorsión, secuestro, trata de personas, minería ilegal, robo de combustible y rentas vinculadas a economías legales, como la del aguacate. Esa expansión ha ido acompañada por una presencia territorial creciente y alianzas con

18. InSight Crime: «Los Lobos», 21/8/2026. V. también International Crisis Group: «Paradise Lost? Ecuador's Battle with Organised Crime», Informe sobre América Latina y el Caribe Nº 109, Bruselas, 12/11/2025.

19. Vistazo, Código Vidrio y OjoPúblico: «Los Lobos diversifican sus actividades criminales en Ecuador: explotan oro ilegal y generan 3,6 millones de dólares por mes» en *Vistazo*, 8/1/2024; Anastasia Austin: «As Government Pressure Mounts, Ecuador's Gangs Strike Gold» en *InSight Crime*, 23/7/2024.

20. Sobre la diferencia entre vender protección y operar un negocio, v. Diego Gambetta: *The Sicilian Mafia: The Business of Private Protection*, Cambridge, Harvard UP, 1993. Sobre la extorsión de economías legales, v. Eduardo Moncada: *Resisting Extortion: Victims, Criminals, and States in Latin America*, Cambridge, Cambridge UP, 2021.

numerosos grupos locales. Aun así, al menos hasta la muerte de su líder, Nemesio Oseguera, alias El Mencho, en febrero de 2026, el cartel solía describirse como una organización relativamente jerárquica y centralizada, especialmente en comparación con el Cartel de Sinaloa[21]. La ampliación de negocios no llevó, en este caso, a una dispersión equivalente de la autoridad. Una organización puede sumar mercados y relaciones locales y, al mismo tiempo, mantener una dirección centralizada. La diversificación económica y la forma de ejercer el poder no necesariamente cambian al mismo ritmo.

Para entender cómo se adaptó una organización, hay que observar qué capacidades pudo reutilizar y cuáles tuvo que construir, qué relaciones se alteraron y si cambió la manera de ejercer la autoridad. La diversificación indica que una organización entró en nuevos negocios; por sí sola, no dice en qué dirección cambió.

La diferencia también importa para la política pública. Si una organización entra en un nuevo negocio aprovechando capacidades que ya tenía, cerrar esa fuente de ingresos puede simplemente desplazarla hacia otra. Si, en cambio, tuvo que construir nuevas relaciones, infraestructura y formas de control, debilitar ese negocio exige actuar también sobre esas bases.

Gobernar no es un punto de llegada

Entre las imágenes asociadas al «nuevo» crimen organizado, pocas transmiten tanto poder como la de una organización que «gobierna» un territorio. El grupo ya no se limita a mover mercancías, proteger rutas ni extraer rentas. Interviene en disputas, impone normas y consigue que personas ajenas al negocio criminal ajusten parte de su comportamiento a ellas. En la narrativa de la adaptación, esa expansión suele presentarse como «un paso más»: organizaciones que dejan atrás el mercado

21. Sandra Pellegrini y María Fernanda Arocha: «Actor Profile: The Jalisco New Generation Cartel (CJNG)», ACLED, 14/4/2023; Victoria Dittmar y Dario Zuza: «US, Mexico Sanctions Offer Insight into CJNG Hierarchy» en *InSight Crime*, 9/4/2021. Sobre la organización después de la muerte de Oseguera, v. Parker Asmann: «What's Next for Mexico's CJNG after the Killing of 'El Mencho'?» en *InSight Crime*, 23/2/2026, que lo describe como más integrado verticalmente que otras redes mexicanas, aunque con facciones regionales semiautónomas; y Deborah Bonello, Victoria Dittmar, Parker Asmann y Steven Dudley: «The InSight Take: CJNG's New Boss? Not So Fast» en *InSight Crime*, 14/7/2026.

y extienden su autoridad sobre poblaciones enteras. El fenómeno no es nuevo, y mirar algunas de sus trayectorias permite ver lo que la etiqueta suele ocultar[22].

Bajo la misma idea de gobierno criminal –el ejercicio de autoridad de una organización delictiva sobre una población y un territorio– caben formas de poder muy distintas. A veces, gobernar un territorio amplía las capacidades que la organización ya tenía. En otros casos exige nuevas relaciones con comunidades, autoridades y economías locales. Y esas formas de autoridad no dependen solo de la organización, sino también de las condiciones que produce, tolera o transforma la acción estatal.

Medellín ayuda a verlo. En buena parte de la ciudad, los combos (pequeños grupos armados de barrio, muchas veces vinculados a estructuras criminales más grandes) no controlan grandes territorios; a veces su radio de acción se reduce a unas pocas cuadras. Pero su influencia puede llegar mucho más lejos. En cerca de un tercio de los barrios estudiados, los residentes consideraban que el combo respondía mejor que el Estado a los problemas de seguridad y convivencia[23].

Un estudio sobre Medellín encontró algo menos intuitivo. Durante décadas, algunos sectores de la ciudad quedaron más cerca que otros de la presencia estatal debido a una reorganización administrativa realizada en 1987. Los combos de esas zonas llegaron a gobernar más ámbitos de la vida del barrio, sobre todo allí donde las rentas del narcomenudeo eran más altas[24].

Los propios dirigentes ofrecían una explicación bastante práctica. Mantener cierto orden reducía los conflictos que podían atraer a la policía y facilitaba obtener información sobre sus

22. Benjamin Lessing: «Conceptualizing Criminal Governance» en *Perspectives on Politics* vol. 19 Nº 3, 2021; Enrique Desmond Arias: *Criminal Enterprises and Governance in Latin America and the Caribbean*, Cambridge, Cambridge UP, 2017; Andreas E. Feldmann y Juan Pablo Luna: ob. cit. Sobre el gobierno criminal acotado como un modelo propio y no como una etapa temprana, v. Inés Fynn, Verónica Pérez-Bentancur y Lucía Tiscornia: «Varieties of Criminal Governance in Latin American Democracies» en *LASA Forum* vol. 56 Nº 3, 2025.

23. Christopher Blattman, Gustavo Duncan, Benjamin Lessing y Santiago Tobón: «Gang Rule: Understanding and Countering Criminal Governance» en *The Review of Economic Studies* vol. 92 Nº 3, 2025. La proporción de barrios proviene de los mismos autores: «Statebuilding in the City: An Experiment in Civilian Alternatives to Policing», aceptado en *American Political Science Review*; versión previa: «State-Building on the Margin: An Urban Experiment in Medellín», NBER Working Paper Nº 29692, 2022.

24. Christopher Blattman, Gustavo Duncan, Benjamin Lessing y Santiago Tobón: «Gang Rule», cit.

movimientos. Gobernar ampliaba la autoridad del combo sobre la comunidad, pero también servía para proteger una renta ya existente. La coerción y el control territorial que ya tenía el combo empezaban así a ordenar también las relaciones con quienes no formaban parte del negocio. Ese hallazgo complica la imagen del gobierno criminal como un simple reemplazo de un Estado ausente. En Medellín podía desarrollarse precisamente donde la presión estatal era más cercana. Ordenar el barrio era una forma de ejercer poder, pero también una manera de reducir los costos de esa presión y de proteger el negocio[25].

La relación tampoco era mecánica. Los mismos investigadores evaluaron posteriormente una intervención municipal de 20 meses en 40 sectores de la ciudad y no encontraron, en promedio, efectos apreciables ni en la legitimidad estatal ni en el gobierno de los combos. Los resultados variaban según la presencia estatal previa en cada barrio. Reforzar la presencia del Estado no producía, de por sí, una reducción uniforme del gobierno criminal[26].

En Michoacán ocurrió algo distinto. La Familia Michoacana había construido en Tierra Caliente una forma de autoridad que combinaba protección, intermediación y búsqueda de legitimidad local. Los Caballeros Templarios, surgidos de una escisión de La Familia en 2011, heredaron buena parte de ese entramado y terminaron convirtiéndose, en amplias zonas de la región, en una autoridad *de facto*. Intervenían en la economía local, penetraban en las instituciones políticas y administraban el territorio mediante una combinación de coerción y patronazgo. Ese orden ha sido descrito como una forma de caciquismo criminal[27].

Sostener ese poder requería relaciones con autoridades y comunidades, mecanismos de recaudación y de castigo, y una presencia capaz de hacer cumplir decisiones más allá del mundo

25. Con datos para toda la región, Andrés Uribe, Benjamin Lessing, Noah Schouela y Elayne Stecher encuentran una correlación positiva entre gobierno criminal y presencia estatal: «Criminal Governance in Latin America: Prevalence and Correlates» en *Perspectives on Politics* vol. 24 Nº 1, 2026.

26. Christopher Blattman, Gustavo Duncan, Benjamin Lessing y Santiago Tobón: «Statebuilding in the City», cit.

27. Joel Salvador Herrera: «Rejecting the Social Contract: Criminal Governance, Agrarian Inequalities and the Autodefensa Movement in Michoacán, Mexico» en *Journal of Latin American Studies* vol. 55 Nº 1, 2023. Sobre la escisión de 2011, v. InSight Crime: «Knights Templar», perfil actualizado el 30/8/2024. V. tb. Enrique Guerra Manzo: «Las autodefensas de Michoacán: movimiento social, paramilitarismo y neocaciquismo» en *Política y Cultura* Nº 44, 2015.

criminal. El gobierno del territorio había dejado de ser una actividad lateral y había pasado a formar parte del funcionamiento mismo de la organización.

Ese orden tampoco siguió una trayectoria de consolidación continua. Con los Templarios crecieron la extorsión, el despojo y el uso arbitrario de la violencia. Esa deriva rompió el equilibrio que, durante un tiempo, había permitido la convivencia entre organizaciones criminales y sectores de las comunidades. En febrero de 2013 surgieron las primeras autodefensas –grupos armados formados por agricultores, ganaderos y comerciantes– en La Ruana y Tepalcatepec, y en los meses siguientes, hasta comienzos de 2014, se extendieron por buena parte del estado y contribuyeron a quebrar el dominio templario. Los Templarios habían ampliado considerablemente su autoridad sobre la población, pero esa expansión también alteró sus relaciones con las comunidades y contribuyó a generar resistencias. Más gobierno no necesariamente produjo más estabilidad[28].

El Salvador muestra lo que puede ocurrir cuando las condiciones estatales cambian de golpe. Durante años, las maras –la MS-13 y las dos facciones del Barrio 18– ejercieron un control intenso sobre numerosas comunidades. El paso entre barrios podía requerir autorización; las pandillas intervenían en actividades económicas y los residentes vivían bajo vigilancia constante. Ese poder descansaba en una amplia presencia territorial y en redes de miembros y colaboradores capaces de hacer cumplir las reglas. También descansaba en la relación de las pandillas con el Estado. Investigaciones periodísticas documentaron que, desde 2019, funcionarios del gobierno de Nayib Bukele negociaron con dirigentes de las tres pandillas la reducción de homicidios a cambio de beneficios carcelarios. El gobierno lo ha negado, pero una acusación judicial presentada en EEUU contra líderes de la MS-13 también se refiere a esos acuerdos[29].

28. Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH): «Informe especial sobre los grupos de autodefensa en el estado de Michoacán», Ciudad de México, 12/11/2015; Joel Salvador Herrera: ob. cit.

29. Óscar Martínez, Sergio Arauz, Carlos Martínez y Efren Lemus: «Gobierno de Bukele lleva un año negociando con la MS-13 reducción de homicidios y apoyo electoral» en *El Faro*, 4/9/2020; Óscar Martínez, Carlos Martínez y Gabriela Cáceres: «Gobierno de Bukele negoció con las tres pandillas e intentó esconder la evidencia» en *El Faro*, 23/8/2021. Una acusación del Departamento de Justicia de EEUU contra 13 dirigentes de la MS-13, presentada el 22 de septiembre de 2022 y hecha pública el 23 de febrero de 2023, también se refiere a esas negociaciones: Carlos Martínez y José Luis Sanz: «El Salvador Government Protection of MS-13 from Extradition Emerges in DOJ Indictment» en *El Faro English*, 28/2/2023.

El régimen de excepción declarado en marzo de 2022 trastocó esas condiciones. El encarcelamiento masivo, la presión sobre las estructuras territoriales y la pérdida de capacidad de coordinación debilitaron profundamente a las pandillas. Lo hicieron a un costo enorme: las autoridades reportaban más de 93.000 capturas bajo el régimen de excepción hasta septiembre de 2026, mientras que organizaciones nacionales e internacionales documentaban detenciones arbitrarias, desapariciones forzadas, tortura y otras violaciones de derechos humanos[30]. Cuando *InSight Crime* visitó 15 antiguos bastiones, encontró que pocos residentes percibían ya rastros de las pandillas[31]. Había desaparecido gran parte de las restricciones a la movilidad y los residentes habían recuperado espacios que antes estaban sujetos a ellas. Lo que se derrumbó no fue solo una estructura territorial, sino también un orden que dependía de cómo las pandillas se relacionaban con el Estado.

En ninguno de los tres casos el Estado fue un espectador. En Medellín, su cercanía podía favorecer el gobierno de los combos; en Michoacán, autoridades locales formaban parte del entramado de los Caballeros Templarios; en El Salvador, investigaciones documentaron negociaciones entre funcionarios y pandillas antes de que el Estado alterara radicalmente las condiciones en que operaban[32].

Vistos juntos, los tres casos muestran formas distintas de gobernar: en Medellín, el gobierno criminal extendió capacidades que ya existían; en Michoacán, terminó ocupando el centro de la organización y contribuyó a generar resistencias; en El Salvador, dependía de condiciones que el Estado cambió de golpe. Gobernar territorios no es un punto de llegada. Es una forma de ejercer poder que puede apoyarse en estructuras diversas y depender de condiciones que ninguna organización controla por completo.

30. Human Rights Watch y Cristosal: «'Podemos detener a quien queramos'. Violaciones generalizadas de derechos humanos durante el 'régimen de excepción' en El Salvador», 7/12/2022. Sobre las muertes bajo custodia, Javier Urbina: «Llega a 500 la cifra de reos muertos durante régimen de excepción» en *El Diario de Hoy*, 10/3/2026.

31. Alex Papadovassilakis: «'Too Many Soldiers': How Bukele's Crackdown Succeeded Where Others Failed» en *InSight Crime*, 6/12/2023.

32. José Miguel Cruz y Angélica Durán-Martínez: «Hiding Violence to Deal with the State: Criminal Pacts in El Salvador and Medellin» en *Journal of Peace Research* vol. 53 Nº 2, 2016.

El negocio cruza, la organización no siempre

La cocaína producida en los Andes puede pasar por varios países antes de llegar a Europa; grupos locales pueden trabajar durante años para traficantes extranjeros; un intermediario puede conectar actores establecidos en distintas jurisdicciones. Visto en un mapa, todo parece transnacional. Detrás de esas conexiones, sin embargo, puede haber organizaciones muy distintas[33].

Panamá ocupa desde hace décadas una posición estratégica entre las zonas productoras de cocaína en Colombia y los mercados de Norteamérica y Europa. Allí, Bagdad y Calor Calor se consolidaron como grandes federaciones de pandillas capaces de ofrecer a traficantes internacionales acceso territorial, transporte, vigilancia y protección. Bagdad llegó a articular a decenas de pandillas y, según las autoridades panameñas, cobraba entre 5% y 10% del valor de la cocaína que ayudaba a transportar. Tras la captura de los líderes de ambas federaciones en 2021, algunas pandillas se independizaron, empezaron a ofrecer sus servicios directamente y se reorganizaron internamente, dividieron funciones y buscaron legitimidad en sus comunidades[34].

Esa inserción en un negocio internacional no las convirtió en sucursales de los carteles para los que trabajaban. Conservaban sus territorios y liderazgos. Además, podían prestar servicios a distintos clientes. La misma cadena incluía actores especializados en tareas muy concretas. En 2022, por ejemplo, las autoridades desarticularon una red integrada por trabajadores portuarios y operadores de transporte que contaminaba contenedores con cocaína destinada a Bélgica, Suecia, Finlandia y los Países Bajos[35].

33. Sobre la diferencia entre la expansión de los negocios y el trasplante de una organización, v. Federico Varese: *Mafias on the Move: How Organized Crime Conquers New Territories*, Princeton, Princeton UP, 2011.

34. InSight Crime: «Bagdad», 11/2/2026. Sobre las federaciones panameñas, v. Andrés Aponte y Edgardo Sandoval: «Crónica de una erosión anunciada. Mercados criminales, instituciones y respuestas en Panamá y Costa Rica», Ginebra, Global Initiative Against Transnational Organized Crime (GI-TOC), 9/2026, pp. 19-20. El informe registra, según un funcionario judicial, 122 pandillas identificadas en el país, y señala que, tras la captura de los cabecillas de Bagdad y Calor Calor en 2021, pequeñas organizaciones locales se independizaron y comenzaron a ofrecer sus servicios directamente al EGC y a carteles mexicanos.

35. Ministerio Público de Panamá: «Desarticulan grupo dedicado a contaminar contenedores con sustancias ilícitas», 29/6/2022. Sobre la contaminación sistemática de contenedores en los puertos de Balboa y Cristóbal, v. Andrés Aponte y Edgardo Sandoval: ob. cit., p. 9.

La cadena era transnacional, pero buena parte de quienes la hacían funcionar seguían siendo actores locales. El negocio podía extenderse por miles de kilómetros mediante la suma de capacidades situadas en lugares distintos, sin necesidad de construir una organización única que dominara todo el recorrido.

Sebastián Marset, un narcotraficante uruguayo, llevó esa lógica mucho más lejos. Después de salir de prisión en su país en 2018, construyó relaciones en Bolivia y Paraguay y terminó coordinando el envío de cargamentos de varias toneladas de cocaína a Europa. Su vínculo con el clan Insfrán, una de las principales familias narcotraficantes paraguayas, le daba acceso a infraestructura y contactos en ese país; otras organizaciones se encargaban de distintas etapas de la ruta. *InSight Crime* lo describe como un intermediario capaz de conectar a esos grupos y coordinar la logística entre ellos, más que como el jefe de una estructura que controlara toda la operación[36].

Ese poder atravesaba fronteras, pero no descansaba en una organización desplegada territorialmente en todos los países en los que operaba. Marset no controlaba a esos actores como si fueran departamentos de una misma empresa criminal. Su principal recurso era la posición que ocupaba entre ellos. Una red de negocios puede ser mucho más extensa que la estructura de autoridad que la sostiene. Por eso su captura en Bolivia, en 2026, abre una pregunta distinta de la que sigue a la caída de un jefe: si las conexiones que articulaba dependían de él o podían rehacerse alrededor de otro intermediario[37].

Ahí aparece uno de los problemas del lenguaje de las redes. Un mapa puede mostrar conexiones entre países, empresas, proveedores y organizaciones, pero una línea no indica qué tipo de vínculo une a dos actores. Puede haber subordinación, asociación temporal, prestación de servicios o un simple intercambio. Saber quién está conectado no basta. La cuestión es qué

36. Christopher Newton: «The Networks of Uruguay's Most-Wanted Drug Trafficker» en *InSight Crime*, 8/11/2023; InSight Crime: «Sebastián Marset», 8/9/2026. Sobre la operación A Ultranza Py, «A Ultranza: MP pide datos a seis países sobre Marset e Insfrán» en *ABC Color*, 26/9/2022.

37. Marset fue capturado el 13 de marzo de 2026 en Santa Cruz de la Sierra y trasladado ese mismo día a EEUU, donde se declaró no culpable; el juicio está previsto para enero de 2027. Christopher Newton y Deborah Bonello: «5 Things to Know About Sebastián Marset's Capture» en *InSight Crime*, 13/3/2026; «Marset se declaró 'no culpable' de los cargos en EEUU y ya hay fecha para el juicio» en *Montevideo Portal*, 1/7/2026.

puede exigir cada actor a los demás y quién tiene la capacidad de imponer decisiones[38].

En Costa Rica, la organización empezó a cruzar la frontera junto con el negocio. El grupo de los hermanos Luis Manuel y Jordie Picado Grijalba, conocido como Cartel del Caribe Sur, dejó de ser una estructura puramente local y comenzó a tejer relaciones directas con proveedores de cocaína en Colombia, al tiempo que desarrollaba su propia capacidad para mover cargamentos dentro y fuera del país. Cuando las autoridades lanzaron la operación Traición, en noviembre de 2025, ya lo describían como el primer grupo criminal transnacional surgido en Costa Rica[39].

Este caso es el más parecido al recorrido que imagina la narrativa de la adaptación, con un grupo local que se vuelve transnacional. Aquí sí cruzaban la frontera partes de la propia organización, así como capacidades y relaciones que antes podían depender de terceros y que ahora quedaban bajo su control.

La discusión en Costa Rica muestra por qué esa distinción importa. Las propias autoridades han advertido que los grandes grupos extranjeros no necesitan instalar estructuras completas en el país; pueden contratar organizaciones locales para transporte, seguridad o combustible sin incorporarlas a su estructura. Participar en una operación transnacional no equivale a pertenecer a la organización que la encarga[40]. Las pandillas panameñas, la red de Marset y el Cartel del Caribe Sur pueden verse parecidos sobre un mapa y, sin embargo, responder a formas de poder muy diferentes. Un mapa de rutas y conexiones dice poco sobre quién manda a quién. La pregunta decisiva está detrás de las líneas: qué cruza la

38. Sobre los intermediarios en redes criminales, v. Carlo Morselli: *Inside Criminal Networks*, Nueva York, Springer, 2009, y «Assessing Vulnerable and Strategic Positions in a Criminal Network» en *Journal of Contemporary Criminal Justice* vol. 26 Nº 4, 2010. Sobre los límites de las medidas estructurales, v. Paolo Campana y Federico Varese: «Studying Organized Crime Networks: Data Sources, Boundaries and the Limits of Structural Measures» en *Social Networks* vol. 69, 2022.

39. Christian Montero y Juan Fernando Lara: «OIJ ejecuta mayor operativo de su historia contra Cartel del Caribe Sur: 1.200 funcionarios y 64 allanamientos» en *La Nación*, 4/11/2025; Deborah Bonello y Ana Flores: «¿Qué hay detrás de la gestación del primer cártel de Costa Rica?» en *InSight Crime*, 21/11/2025.

40. José Adelio Murillo: «Carteles internacionales buscan logística en Costa Rica para mover la droga» en *CRHoy*, 27/8/2026. V. tb. Marcella Rivera: «Redes de narcotráfico en Costa Rica mantienen interés en las terminales de Limón por rutas hacia Europa y Estados Unidos» en *Infobae*, 16/9/2026.

frontera junto con la mercancía y qué permanece local. A veces viajan las relaciones y las capacidades; otras, también la autoridad.

Lo que queda en pie

Nadie discute que el crimen organizado cambia. Lo difícil es saber qué estamos viendo cuando una organización se fragmenta, entra en nuevos negocios, impone reglas sobre una población o extiende sus relaciones más allá de las fronteras. Desde cierta distancia, esos movimientos parecen formar parte de una misma historia. De cerca, las diferencias importan más.

La palabra «adaptación» ayuda a construir esa historia porque recuerda algo importante: que las organizaciones criminales cambian frente a las amenazas y a las oportunidades. El problema es que, vista en retrospectiva, casi cualquier respuesta puede encajar en ella. Si una organización se divide, se adaptó. Si concentra el mando, también. Si entra en nuevos negocios, lo mismo. Cuando una idea sirve para explicar resultados tan distintos, empieza a decir menos sobre lo que realmente cambió.

Además, ninguna organización empieza de nuevo cada vez que cambia el mundo a su alrededor. Llega a cada cambio con una forma previa de repartir la autoridad, con relaciones construidas durante años y con capacidades que pueden servir para un negocio y resultar inútiles para otro. Una captura puede romper una mediación y dejar intactas otras formas de coordinación. Una cárcel diseñada para aislar puede terminar extendiendo relaciones. Una nueva renta puede aprovechar mecanismos que ya existían o requerir capacidades nuevas. El Estado y los mercados alteran las condiciones, pero no escriben por sí solos el desenlace.

El gran relato oculta buena parte de esas diferencias. Puestos uno detrás de otro, los cambios parecen adquirir una dirección: de los grandes carteles a los grupos pequeños y flexibles; de las jerarquías a las redes; de la especialización a la diversificación; de lo nacional a lo transnacional; del negocio al gobierno. Lo que eran transformaciones distintas termina convertido en una secuencia y, casi sin advertirlo, la secuencia empieza a parecer una evolución.

Los casos examinados aquí se resisten a ese orden. La fragmentación puede terminar en una nueva concentración del

poder. La diversificación puede multiplicar las rentas sin alterar el mando. Extender la autoridad sobre una población puede generar obediencia y también resistencias. Una mercancía puede cruzar medio mundo sostenida por organizaciones que siguen siendo locales. Lo que parecía una trayectoria se descompone en combinaciones distintas de mecanismos que no necesariamente son nuevos ni apuntan al mismo lugar.

Ahí adquiere sentido hablar de las formas del poder criminal. No como etapas sucesivas, sino como formas distintas de combinar autoridad, capacidades y relaciones. Algunas resisten la caída de sus dirigentes; otras dependen de ellos. Algunas se apoyan en vínculos que cruzan fronteras; otras se sostienen en relaciones estrictamente locales. Lo novedoso puede estar en la escala, en el mercado o en el territorio, sin que por ello haya surgido una forma enteramente nueva de organización.

Para la política pública, esa diferencia importa. Una intervención permite contar con relativa facilidad lo que cayó: un jefe capturado, una estructura expulsada, una ruta cerrada, un territorio recuperado. Mucho más difícil es saber qué permaneció en funcionamiento. Cuando el gobierno venezolano recuperó Tocorón, encontró una cárcel sin sus jefes. Parte del poder que pretendía desarticular ya estaba fuera de sus muros.

Quizás ese sea el límite más importante de la gran narrativa de la adaptación: vuelve coherentes, y a veces novedosos, procesos que pueden tener orígenes, mecanismos y consecuencias muy distintos. La pregunta, entonces, no es solo hacia dónde «evoluciona» el crimen organizado, sino qué forma de poder queda en pie cada vez que cambia, y cuánto es realmente nuevo.

Juan Carlos Garzón Vergara: es politólogo y magíster en Estudios Latinoamericanos por la Universidad de Georgetown. Es investigador y consultor en crimen organizado, economías ilegales y políticas de drogas en América Latina. Su libro más reciente es *La danza y el martillo*, sobre la violencia organizada en Colombia (con María Victoria Llorente, Bogotá, Random House, 2026).

Palabras claves: adaptación, crimen organizado, fragmentación, gobierno criminal, mercados.