



A red silhouette map of Mexico is positioned in the top right corner of the page. The map is covered with several white, star-shaped bullet hole marks, symbolizing violence. Below the map, a solid orange horizontal bar is placed above the main title.

DIAGNÓSTICO Y ESCENARIOS

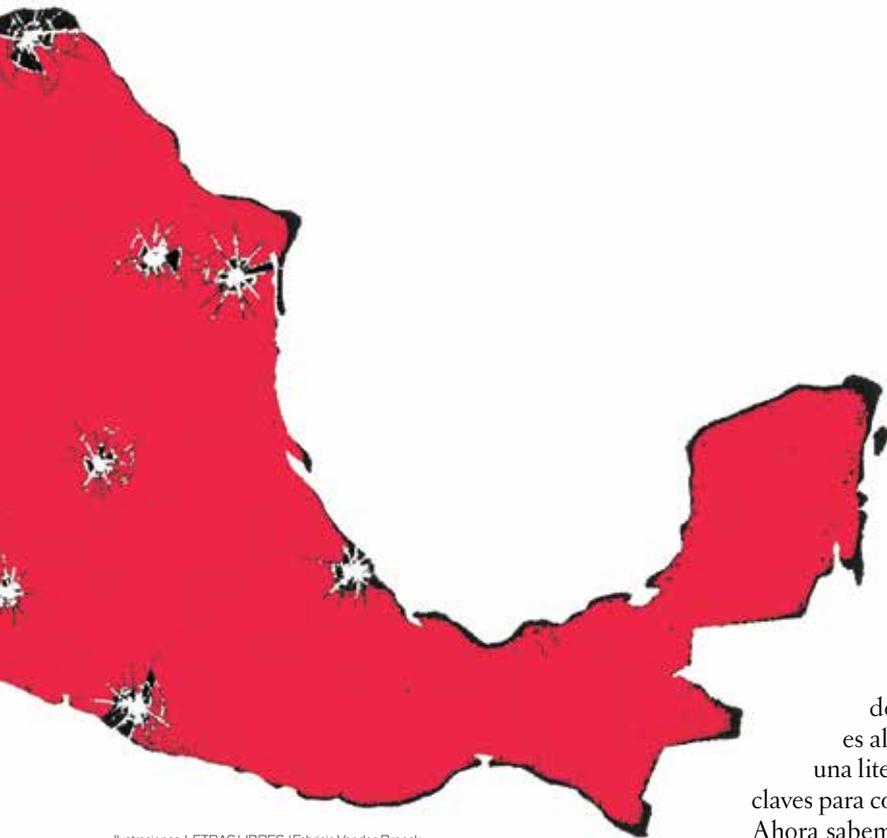
DE LA VIOLENCIA EN MÉXICO

ENTREVISTA CON EDUARDO GUERRERO

Especialista en materia de seguridad y transparencia, Eduardo Guerrero (doctor en ciencias políticas por la Universidad de Chicago y socio de Lantia Consultores) analiza la violencia en el sexenio que termina y plantea los retos que enfrentará el gobierno entrante.

Hay autores que dicen que vivimos en un estado de guerra civil. El Departamento de Estado norteamericano afirma que vivimos una situación de insurgencia. ¿Cómo definirías tú la situación que vive México?

No coincido con estas caracterizaciones. En México tenemos diversas zonas con una alta incidencia de delitos de alto impacto, sobre todo de homicidios dolosos, pero no se trata de una situación generalizada en todo el territorio nacional. La violencia está ubicada en puntos específicos del país que se han ido extendiendo. Lo que tenemos es una situación de alta violencia criminal, de homicidios vinculados con el crimen organizado, que categorizo en dos vertientes: la primera es de homicidios relacionados con los cárteles, nacidos de conflictos entre estas organizaciones criminales, que disputan rutas, que pelean por casas de seguridad donde almacenan temporalmente la droga, y que tiende a ser una violencia discreta, pues a estos grupos no les conviene producir una violencia ni escandalosa ni visible porque, como ellos dicen, “les calienta la plaza”: atrae presencia policiaca y militar, y eso para ellos es un estorbo. Estos grupos preferirían pasar inadvertidos; por eso, cuando recurren a la violencia, tratan de esconder los cuerpos en las ahora llamadas “narcofosas”. La otra vertiente es la violencia de mafias locales que participan en los mercados de protección ilegal. Se trata de una violencia escandalosa, con fines propagandísticos, que los criminales usan como recurso publicitario para construirse una reputación de alta violencia en la zona donde operan. Esa extrema violencia les sirve para hacerse de un nombre y con él extorsionar



Ilustraciones: LETRAS LIBRES / Fabricio Vanden Broeck

a establecimientos mercantiles, de los que extraen rentas periódicas, mensuales o quincenales. Este fenómeno se ha generalizado en varias regiones; ya no es solamente un problema de gente adinerada, pues también extorsionan al dueño de una tienda de abarrotes que de un carrito de *botdogs*, a todos les piden cuotas de protección. ¿Por qué tenemos este fenómeno que no teníamos antes, y que es muy diferente a la violencia que practican los cárteles? Llamo “mafias” a estas células, pues se dedican, como lo mencioné antes, a la venta de “protección ilegal” (concepto acuñado por uno de los principales estudiosos de la mafia italiana, Diego Gambetta). Cuando en una zona comienza a generarse caos y violencia, y la gente empieza a sentirse desprotegida, con miedo de que agredan a su familia o de que le incendien la fábrica —y las autoridades en la zona, llámese policía municipal, estatal o federal, son débiles o están coludidas con los criminales—, entonces la gente sale a buscar a alguien que la proteja: se enteran de cuáles son las bandas o las pandillas que operan en la zona, se informan sobre cuál es la más poderosa, y le solicitan protección (están dispuestos a pagar una renta por eso). Muchas veces, antes de que las personas busquen protección, alguien les exige un pago, conocido como “cuota” o “derecho de piso”, a cambio de esta protección. En un contexto de violencia se genera tanto demanda de protección como oferta de protección. Muchas veces es la demanda la que genera la oferta y da surgimiento a estas células mafiosas. Cuando se tiene a grupos de gente armada capaces de proteger una zona, se puede utilizar a ese mismo tipo de gente para cometer diversos ilícitos, como secuestro, trata de personas, tráfico de migrantes o robo de

combustible. Si se logra consolidar un grupo de sicarios que ya trabajaron con un cártel, que usan armas potentes y que se desenvuelven con gran soltura en ese ambiente duro, pueden hacerse grandes negocios, como lo están haciendo varias células criminales en el país.

¿Existe una tipología local respecto a la violencia? Tengo la percepción de que en el noroeste las organizaciones están dedicadas sobre todo al narcotráfico; en cambio, en el noreste las organizaciones diversifican sus actividades y se dedican, también, al secuestro, la extorsión, la trata de personas.

Quienes estamos analizando el fenómeno de la violencia no tenemos teorías previas, es algo que nos tomó por sorpresa; no tenemos una literatura analítica que nos oriente, que nos dé claves para comenzar a entender lo que estamos viendo. Ahora sabemos que no existe una sola explicación. Lo que estamos haciendo es segmentar el fenómeno y ver cómo funcionan las distintas partes. Es muy particular la criminalidad que se observa con los Zetas, que nació como un brazo armado del cártel del Golfo y que está innovando en el modo en que se organizan para delinquir. Los cárteles tradicionales, como el de Sinaloa, funcionan como una organización centralizada que contrata sicarios, que posee una estructura de empleados vinculados jerárquicamente, con líneas claras de mando. En cambio, los Zetas trabajan bajo un esquema de franquicia: “colonizan” gradualmente territorios y en cada uno de ellos se vinculan a las organizaciones criminales locales y las obligan a utilizar su nombre. A cambio de eso, los Zetas les proporcionan armas, protección jurídica, a veces pagan sus servicios con drogas. A cambio, la organización delictiva local tiene que ceder a los Zetas un porcentaje de sus utilidades. El resultado ha sido muy exitoso en términos de expansión territorial: los Zetas se han extendido rápidamente en muchos estados del país. Deben de ser un poco más de veinte estados donde operan, que son muchos dada su corta vida como organización criminal autónoma (su presencia es incluso mayor que la del cártel de Sinaloa). También ha sido impresionante cómo los Zetas han reaccionado ante la embestida del gobierno, que el año pasado decidió focalizar su esfuerzo contra ellos en Tamaulipas, Veracruz, Nuevo León y San Luis Potosí. Los Zetas —además de enfrentar en su territorio esta embestida, a la que se sumó el cártel de Sinaloa con el fin de debilitarlos y desplazarlos de algunas plazas muy codiciadas— han tenido la capacidad de movilizar células para lanzar ataques al cártel de Sinaloa en sus principales bastiones: Guadalajara, Mazatlán y Culiacán. Estos ataques han enviado un mensaje claro: son una

respuesta a las agresiones que el gobierno y el cártel de Sinaloa han infligido a su gente, sobre todo en Veracruz.

A la luz de los resultados, ¿qué balance haces de la estrategia seguida por el gobierno de Calderón en su combate contra la delincuencia?

El presidente Calderón fue valiente en enfrentar un problema de esta magnitud, que había permanecido latente y que culminó en una crisis en Michoacán durante el gobierno anterior. Calderón asumió el poder y encontró zonas en Michoacán por donde ya ni siquiera el gobernador, Lázaro Cárdenas Batel, podía desplazarse. Dado que es michoacano, el presidente estaba bien informado de lo que ocurría ahí. Por ello fue receptivo a la preocupación del gobernador Cárdenas, y decidió armar el operativo del 11 de diciembre. Ese primer operativo contra la Familia, que era el cártel predominante en la zona, logró bajar abruptamente los niveles de violencia, y además consiguió decomisos importantes de droga, de efectivo y de armas. De inmediato la opinión pública aplaudió la acción y los niveles de aprobación de Calderón probablemente aumentaron. Calderón asumió la presidencia en condiciones muy complicadas, en medio de cuestionamientos muy fuertes de la oposición. Al ver que este tipo de acciones, además de responder a una exigencia de la sociedad, son también redituables en términos de imagen y de aprobación de la opinión pública, decidió seguir por esa vía y puso en marcha dos operativos más en 2007 y cinco más en 2008. Fue en ese año que la violencia escaló, en un periodo de tiempo muy corto, a niveles muy altos.

Esa decisión del presidente Calderón, que tú calificas de valerosa, no fue una decisión inteligente, bien orquestada. Al parecer la guerra contra el narcotráfico fue un asunto de determinación, de voluntad, de legitimación y de popularidad.

¿Crees que haya sido una decisión personal o una decisión de Estado?

Muchos funcionarios del gobierno saliente tratan de justificar la estrategia inicial diciendo que estábamos en una situación crítica, que la situación era muy delicada, cuando en realidad veníamos de una larga tendencia a la baja en homicidios. Según el INEGI, 2007 fue el año en el que estábamos en el nivel más bajo: ocho homicidios por cada cien mil habitantes. En 2010, de acuerdo al mismo INEGI, andábamos en veinticuatro por cada cien mil habitantes; la cifra se triplicó en tres años. El argumento de que estábamos en una situación como la colombiana en sus peores años, en donde las organizaciones criminales amenazaban la existencia del propio Estado, me parece una exageración, algo que no puede verificarse con datos. Es cierto que había un problema muy fuerte de bandas en ciertas zonas del país, como en Michoacán, que fueron atacadas exitosamente a unos días de tomar posesión el presidente Calderón. Pero se les olvidó que antes de lanzar una ofensiva de mayor envergadura debían examinar el

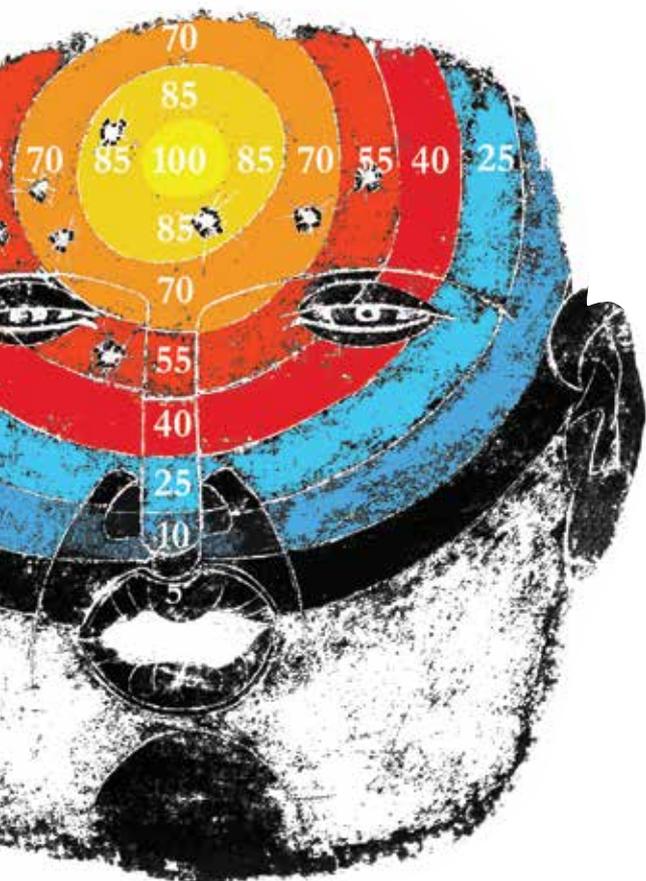
estado de las fuerzas con las que contaban. No es posible que dos años después de haber iniciado la guerra se dieran cuenta de que la Subprocuraduría de Investigación Especializada en Delincuencia Organizada, dependiente de la PGR, estaba infiltrada por los Beltrán Leyva, o de que el jefe de la Policía Federal también tenía vínculos con esa misma organización. Me parece que eso refleja un descuido muy grave, una falla de cálculo y de precaución. Ese fue un eslabón muy débil de la estrategia. Otro elemento a todas luces reprochable fue que, cuando comenzaron a surgir brotes de violencia, muchos funcionarios de primer nivel la celebraban comentando que eran los malos los que se estaban matando y que eso era un indicador de éxito de la estrategia. Eso lo que reveló es una completa falta de comprensión de cómo se comporta la violencia. La violencia tiene un carácter epidémico: si se descuida y la epidemia cruza ciertos umbrales de crecimiento, se vuelve algo incontrolable; reducirla a sus niveles previos resulta muy complicado, requiere una inversión de recursos humanos y materiales enorme. En este momento padecemos epidemias de violencia a gran escala en varias ciudades, y nos va a costar muchos años hacer que regresen a los niveles con que estaban al iniciar la administración.

¿Qué sí ha funcionado de la estrategia calderonista?

Un logro, que se ha visto opacado con los escándalos del aeropuerto [donde ocurrió una balacera entre elementos contrapuestos de la Policía Federal] y de Tres Marías [donde policías federales dispararon contra un vehículo diplomático estadounidense], ha sido la construcción de una Policía Federal más numerosa y profesional. Teníamos entre quince mil y veinte mil elementos al iniciar la administración, un número muy reducido para un país del tamaño de México, y ahora contamos con 35,000. Eso requirió una inversión muy importante. Me parece correcto centrar en ese rubro un esfuerzo presupuestal importante. El problema fue que este esfuerzo no estuvo acompañado de algo similar en el poder judicial ni en el sistema penitenciario. Un esfuerzo de este tipo requiere globalidad: atender todos los componentes de la estrategia. No puedes centrarte solamente en tener mejores soldados o mejores policías: tienes que esforzarte por tener mejor ministerio público, jueces, cárceles, programas de rehabilitación.

Felipe Calderón es el responsable de la violencia que desató su estrategia. Desde tu punto de vista, ¿qué consecuencias legales se derivan de esa responsabilidad?

No soy abogado y no podría valorar las consecuencias legales, pero sí sé que hay una responsabilidad política y que es un error no reconocerla. Ha habido una gran soberbia en los altos mandos del sector seguridad. Despreciaron la crítica. Nunca procesaron ni tomaron en serio las observaciones que se le hacían a su estrategia. El presidente convocó unas mesas de diálogo con diversos



sectores sociales, pero en ellas no advertí, para empezar, humildad, en el sentido de tratar de aprender y de ser receptivo. Por el contrario, era evidente que las críticas negativas les molestaban. Algo así como: “no entienden todo lo que hemos hecho y lo bien que lo hemos hecho”. Mostraban una actitud arrogante, con poca disposición a escuchar.

Sin embargo, es justo reconocer que hubo algunos ajustes a la estrategia. Por ejemplo, hubo un primer cambio a principios de 2010, cuando la violencia comenzó a crecer de manera desmedida y las epidemias de violencia empezaron a multiplicarse, cuando se comenzó a volver “el tema” en la opinión pública nacional e internacional. En ese momento, ya no repitieron el argumento de que no estaba mal que se mataran entre sí los delincuentes. Tuvimos, sobre todo al principio, un gobierno con una política muy errática en materia de comunicación. De hecho, el director de Comunicación Social de la Oficina de la Presidencia fue relevado pensando que él tenía parte de la culpa. Había, además, entre otros muchos problemas, poca comunicación interna: por ejemplo, el presidente ventiló públicamente el conflicto que había entre Eduardo Medina Mora y Genaro García Luna, que culminó con la renuncia del primero.

Más allá del nivel discursivo, ¿adviertes que se haya dado un cambio de estrategia?

Creo que sí. Cuando comenzaron las cosas a ponerse muy graves fueron más atentos a las propuestas. Y aunque no

lo dijeron públicamente, sí hubo ajustes a la estrategia. No me refiero a cambios radicales, pero sí a ajustes importantes. Centrar su ofensiva sobre todo en los Zetas a partir de principios del año pasado. Pero fue insuficiente: no bastaba con focalizar el esfuerzo en un solo grupo, había que comunicar públicamente la estrategia y explicar por qué se estaban centrando en un grupo y no en otros. No se trata de ser tolerante con unos y no con otros. Unos causan más daño que otros, y el Estado, que tiene capacidades limitadas para enfrentarlos, debe seleccionar al más dañino para enfrentarlo de la manera más contundente posible. En México este esfuerzo de focalización se empezó a realizar desde mediados de 2011, y quizá sea uno de los factores para explicar la estabilización, primero, y el descenso continuo, después, de la violencia desde mediados del año pasado. La estabilización responde a varios factores. Tiene que ver, por ejemplo, con la escasez de sicarios: los jóvenes que son reclutados para ser sicarios ya se dieron cuenta de que la probabilidad de que mueran rápidamente en confrontaciones es alta justamente porque muchos amigos de ellos, en lugares como Juárez, ya murieron. Ese es un primer punto. Un segundo punto es que ha habido un aprendizaje del gobierno a nivel local: ahora se centran en los líderes, en los jefes de sicarios; tratan de ubicarlos y arrestarlos. Un elemento adicional es que han comenzado a arrestar a jefes policiacos municipales que trabajaban para las bandas criminales, de manera intensiva desde el año pasado. Otro elemento importante ha sido la movilización social. La violencia se extendió tanto que ya afectó a sectores de la clase media que son muy activos, y que han efectuado movilizaciones y reclamos, con consecuencias electorales. Esto último sí le afecta a la clase política. Ya los políticos no pueden, como hacían antes, eludir el problema. El caso más evidente hasta ahora ha sido el de Rodrigo Medina de la Cruz, en Nuevo León, un gobernador que ha tenido que enfrentar la presión de las clases medias, los empresarios y los partidos políticos adversarios, y que se ha visto obligado a centrar su administración en el tema de la seguridad. Sin mucho éxito todavía, pese a que se ha estado haciendo un esfuerzo enorme de profesionalización de la policía. La crisis en Monterrey es de tal envergadura que controlarla tomará bastante tiempo y recursos.

El gobierno federal adoptó como estrategia, desde el principio del sexenio, aprehender o descabezar a las bandas criminales. ¿Existen diversas estrategias o todas siguen el mismo patrón?

El trofeo, el indicador de éxito que esta administración seleccionó para medir la eficacia de su estrategia contra el crimen organizado, es el número de capos que ha arrestado o abatido. Si comparamos esta cifra con la de administraciones previas, sin duda es mucho más alta. Pero esta cifra concierne acciones que, en mi opinión, son insumos, no resultados de la estrategia. Esa cifra no puede presumirse como el resultado de una estrategia

de seguridad. El resultado debería ser, más bien, que la gente se sienta más segura en las calles, que el número de delitos disminuya. Y lo que ocurre es justamente lo contrario. Contamos con más policías, se han arrestado más capos, pero ahora tenemos paradójicamente más delitos, más muertos, más extorsiones. Esto indica que la estrategia que se ha seguido tiene fallas graves. El descabezamiento de las bandas criminales ha tenido un efecto no deseado, un efecto perverso. Y me parece que es una variable central que explica la crisis de violencia que atravesamos. No solo por el problema de sucesión que plantea dentro de las bandas; es mucho más que eso: la alta rotación de altos mandos en los cárteles propicia que mandos medios, como lugartenientes y jefes de sicarios, decidan desertar de sus respectivas organizaciones. La inestabilidad propicia que sus contratos informales de repartición de utilidades, de bonos por desempeño, no se cumplan. Además, los mandos medios perciben que la organización para la que trabajan está siendo foco de la acción del gobierno y que sus riesgos han aumentado. Entonces deciden desertar y crear su propio negocio criminal. Estos mandos medios también descubren que la extorsión es un negocio redituable, no como el trasiego transnacional de droga, pero quizás el segundo más lucrativo. Si logras generar en una comunidad una reputación de alta violencia y consigues que cada negocio te pague una renta mensual, puedes hacer mucho dinero. Y si la plaza, por su ubicación geográfica, lo permite, puedes dedicarte también a la extracción ilegal de combustible, a la trata de personas, a muchas otras actividades. En San Pedro Garza García, el rico municipio que forma parte de la zona metropolitana de Monterrey, un secuestro, mínimo, te deja un millón de pesos, por el alto ingreso de las familias. En lugares como Guanajuato, Estado de México o Michoacán, puedes hacer también muy buenos negocios, con las ventajas de que eres tu propio jefe y de que el riesgo de que te capturen baja significativamente.

Hace algunos años el secretario de Defensa mencionó que había quinientas mil personas relacionadas con el narcotráfico, en diferentes modalidades: producción, distribución, comercio, vigilancia, protección. ¿Qué alternativas ofrece el Estado a los que quieren dejar esa actividad?

Este es un aspecto central que ha sido descuidado en esta administración. El problema social que está detrás del narcotráfico es la base del crimen organizado. Desconfío, por otro lado, de la cifra que mencionas. Los funcionarios son dados a dar cifras grandilocuentes que frecuentemente se basan en una frágil metodología. La cifra me parece abultada. Lo que sí es cierto es que hay lugares donde la base social del crimen organizado es enorme, donde existe una simbiosis entre los grupos criminales y la sociedad. La presente administración no quiso entrarle a este problema. Optaron por una estrategia punitiva y dejaron de lado la dimensión social del problema. Los programas sociales

orientados a asuntos de seguridad, como Escuela Segura o Rescate de Espacios Públicos, son modestísimos presupuestalmente. En su momento, los priistas tuvieron en esta área éxitos muy sonados, como Solidaridad. Algo de esos programas se tiene que retomar para arrebatar la base social a las organizaciones criminales. En lugares como Sinaloa, Guerrero y Michoacán las actividades criminales están muy arraigadas en la sociedad. Ahí será necesario que el Estado realice un esfuerzo colosal. En otras zonas, como Tamaulipas y Nuevo León, en donde no existe ese vínculo tan sólido entre sociedad y crimen organizado, la salida podría ser menos complicada. El gobierno entrante tiene que trabajar de manera diferenciada por zonas, con estrategias específicas para cada sitio. No es lo mismo atacar el problema criminal en Tamaulipas, donde hay células cuasi militares peleando unas contra otras, que atenderlo en Ciudad Juárez, donde proliferan las pandillas juveniles, o en Acapulco, un centro turístico donde, si realizan un operativo de alto perfil, pueden propiciar que los hoteles se vacíen por meses. El Estado debe contar con un menú de estrategias diferenciadas para atender la violencia y el crimen en cada una de las regiones del país.

Javier Sicilia logró colocar el tema de las víctimas en la agenda pública y, aun así, la seguridad no tuvo lugar destacado en las campañas por la presidencia. ¿A qué crees que se deba esa desatención?

Los políticos —alcaldes, gobernadores, el propio presidente y su gabinete de seguridad— están frustrados con el problema de la inseguridad por la baja capacidad que han tenido para solucionarlo. Cuando alguien como Sicilia les saca la cifra de muertos, les recuerda en cada oportunidad la cifra de ejecutados y los exhibe como funcionarios incompetentes, primero muestran receptividad y comprensión, pero luego pasan a una fase de enojo, frustración y rechazo. Un ejemplo de esto lo tenemos en la negativa de dar a conocer las cifras de las ejecuciones. Inventaron una serie de razones absurdas para no publicarlas más. Esas cifras eran relevantes porque nos daban información sobre órdenes de magnitud, tendencias y *modus operandi* de los criminales violentos. También servían para indicarnos en qué lugares se comenzaba a advertir la presencia de algún cártel. Esa información era útil para organizar de inmediato una estrategia de contención, una intervención rápida que cortara de tajo el crecimiento de una organización criminal. Sin esos datos volvemos a estar a ciegas. Nosotros, en mi consultoría, con fuentes abiertas, con periódicos locales que ahora son accesibles gracias a internet, hacemos un esfuerzo para mantener vigente esa información. Hacemos ese esfuerzo con un equipo muy pequeño. Las cifras que obtenemos me sirven para orientar mi trabajo como consultor, para aconsejar a mis clientes. Pronto comenzaré a publicar un blog en el que aparecerán todas estas estadísticas y reportes. En resumen: hay una falta tremenda de información puntual sobre diversas vertientes del fenómeno de la inseguridad que la gente está pidiendo a gritos.

¿Cuáles son tus escenarios para la actuación del próximo gobierno en materia de seguridad?

Para empezar, descarto el escenario del pacto. Los pactos quizá existieron en la época de partido dominante porque en aquellos años era posible negociar con un grupo cohesionado y disciplinado de políticos de un mismo partido político. Así, los criminales tenían certeza de que el pacto se cumpliría. Pero cuando la escena política local se pluraliza, cuando se inaugura la alternancia partidista en las alcaldías, en los congresos estatales, la posibilidad de pactar se vuelve algo fantástico. En el momento en que, por ejemplo, un alcalde quiera pactar con un criminal, de inmediato será denunciado por un miembro del cabildo o por el alcalde de un municipio vecino o por el propio gobernador (a menos de que todos estos actores estén coludido con el mismo grupo criminal, lo cual no es frecuente). Existe ahora una serie de contrapesos que han reducido drásticamente la posibilidad de que las autoridades locales negocien con el narco. Además, por el lado de la fuerza pública, también tenemos una gran pluralidad de agencias: la policía municipal, la estatal, la federal, el ejército; hay muchos actores que fungen como contrapesos de las autoridades locales. Quien intente pactar con los criminales se enfrentará a la complicadísima tarea de que ese pacto sea respetado por otras fuerzas políticas en la arena local. Pactar no es algo factible. Lo que yo espero que veamos con el arribo de la nueva administración es una nueva estrategia, con un perfil distinto al de la actual. Por lo que toca a la legalización de algunas drogas, específicamente de la marihuana, es una discusión que está todavía en vías de madurar; la veo embrionaria, floja en términos de rigor analítico. Me parece positivo que se esté dando esa discusión, pero falta tiempo para que la propuesta madure en México y se ofrezcan opciones viables. En lo que debe centrarse ahora la estrategia del gobierno es en cómo atender el problema de la violencia y de la criminalidad mafiosa. Aquí el próximo gobierno deberá tomar una serie de decisiones muy relevantes, en términos de los rubros en los que invertirá recursos: si continuará fortaleciendo a las policías, a los ministerios públicos, si construirá más cárceles o se inclinará por esquemas de liberación anticipada para reducir la población penal, si va a acompañar la estrategia policial con una estrategia de atención social para encauzar a los jóvenes por otra vía y que no se sigan pasando a las filas del crimen organizado... Esos son los dilemas a los que se tendrán que enfrentar las autoridades políticas: el presidente, los gobernadores, los alcaldes. La estrategia de seguridad tiene diversos componentes y en cada uno de ellos hay, en términos de política pública, diversas alternativas de atención. La selección de alternativas que se haga en cada componente es lo que configurará la nueva estrategia. Espero que tal selección se realice con base en información fiable y análisis rigurosos, para que la nueva estrategia brinde los resultados que todos deseamos.

Si la detención o el abatimiento de una de las cabezas de las organizaciones criminales dispara la violencia, ¿cuál debería ser la estrategia a seguir?

Para reducir la violencia, la estrategia que planteo, y en la que tomo provecho del trabajo del académico Mark Kleiman, se compone de tres grupos de acciones. En primer lugar, el trabajo de la autoridad debe focalizarse inicialmente en un solo giro delictivo: puede ser el homicidio, la extorsión, el secuestro, pero un solo giro, para elevar la probabilidad de éxito y para que la estrategia pueda evaluarse fácilmente. En nuestro país la estrategia debería centrarse en disminuir las “ejecuciones” (es decir, el homicidio vinculado con el crimen organizado). La siguiente tarea sería identificar cuál es la banda criminal —una pandilla, un cártel o una mafia local— que desarrolla más intensivamente esa actividad criminal en una comunidad específica. Una vez que tal banda sea identificada debe realizarse un trabajo de inteligencia para saber cómo opera, cómo se rige internamente, quiénes son sus líderes, quiénes sus aliados, quiénes sus adversarios. En segundo lugar, debe anunciarse públicamente que la policía o el ejército centrarán sus esfuerzos en esa célula y se debe explicar por qué, con base en qué criterios se seleccionó a esa célula criminal. Es fundamental que se comunique la intención de reducir la violencia (u otro tipo de crimen) a la sociedad y a los propios criminales para que pueda generarse un efecto disuasivo. El mensaje debe ser: “las autoridades concentrarán sus esfuerzos en el grupo criminal que más daño cause a la comunidad”. Si se concentran los esfuerzos en una célula específica es muy probable que se le logre desarticular o debilitar completamente. Una vez que se haya demostrado que se puede acabar con el grupo que más daño cause a la comunidad, entonces las demás células evitarán convertirse en el siguiente blanco de la estrategia y reducirán sus actividades violentas o predatorias. Cuando se logra eso, cuando se consigue comunicar el mensaje y dismantelar la célula seleccionada, cuando la autoridad demuestra que tiene capacidad para acabar con una banda criminal cuando se lo propone (al concentrar sus esfuerzos y capacidades), entonces las demás células, si actúan racionalmente, disminuirán su actividad violenta o criminal. El tercero y último componente básico de esta estrategia consiste en asestar castigos rápidos y certeros a los miembros de una célula, en lugar de buscar severidad en las penas. En lugar de buscar una larga condena para un criminal, deben privilegiarse las acciones que le generen altos costos en el corto plazo: por ejemplo, se le podrían cerrar varias *narcotienditas* para sacarlo del mercado de narcomenudeo en la zona. Acciones de este tipo son las que cambian el comportamiento criminal, no la severidad de las penas, la amenaza de pena muy larga, porque lo que el criminal valora es el costo inmediato de su acción, costos que perjudiquen su negocio, que afecten su calidad de vida. En noviembre de 2010 publiqué un artículo en *Nexos* titulado “Cómo reducir la violencia” en donde preciso mis ideas en este renglón.

Debo aclarar que, pese a la aplicación de esta estrategia o de cualquiera otra que funcione, los resultados en términos de reducción de la incidencia criminal y de la violencia no serán inmediatos, sino que se lograrán en el mediano y largo plazo. Y, más que intentar suprimir las organizaciones criminales, a lo que debemos aspirar es a modificar su comportamiento. Mientras exista una alta demanda de droga de Estados Unidos existirán grandes organizaciones criminales para suplir tal demanda, y mientras no se realice un cambio drástico de la estrategia para focalizar secuencialmente el trabajo anticrimen del Estado, con base en un criterio de daño, no podrán reducirse el crimen y la violencia. Estas estrategias focalizadas se han implementado exitosamente en varias ciudades de Estados Unidos. En ese país abundan las células que trafican con droga, pero estas bandas saben que si matan a alguien, que si secuestran, recibirán una respuesta contundente de las autoridades que pondrá en riesgo su propia existencia.

¿Hay experiencias locales exitosas que se pudieran replicar en otras partes?

Respecto a mejores prácticas locales exportables a otros lugares, la única que me viene ahora a la mente, y que está sustentada con datos, es la de Tijuana. En esta ciudad el arresto de Eduardo Arellano Félix disparó la violencia a niveles extraordinarios. Luego esa violencia bajó a niveles razonables. De acuerdo a lo que he podido

averiguar, lo que ocurrió en Tijuana fue lo siguiente: primero, hicieron un muy buen trabajo de depuración de la policía municipal, limpiaron los cuerpos, pusieron a gente confiable y capacitada, no una fuerza numerosa pero sí de alta calidad. Una vez que tuvieron esa fuerza confiable, implementaron una buena estrategia de comunicación social y consiguieron que la gente tuviera de nuevo confianza en su policía. Se echó entonces a andar un programa de denuncia ciudadana que tuvo una excelente respuesta. La gente comenzó a dar información valiosa a las autoridades, comenzó a decir dónde había una casa de seguridad, dónde operaban algunas células, dónde guardaban la droga, quiénes eran los líderes criminales más violentos, etcétera. Eso le dio una dirección más precisa al trabajo policial. Lograron en poco tiempo arrestar a Teodoro García “el Teo”, que era un líder de sicarios altamente violento, y, una vez que sacaron al líder de uno de los dos bandos en conflicto, la violencia en la ciudad se estabilizó en niveles relativamente bajos.

El general Naranjo de Colombia asesorará a Peña Nieto. ¿Te parece exitosa la estrategia de Colombia de tal modo que su modelo pueda exportarse?

Soy partidario de que México solicite y acepte el apoyo de expertos y practicantes de distintos países, que nos aporten buenas ideas y buenas prácticas para combatir de modo más eficiente a grupos criminales violentos (como en Boston, Chicago, Baltimore o Los Ángeles), a mafias extorsionadoras (como en Italia), o a narcomenudistas violentos (como lo hacen ahora en las favelas de Río de Janeiro). No solamente necesitamos de la experiencia del general Naranjo, que organizó un sistema tan exitoso de inteligencia en Colombia que incluso llegó a ser más eficaz que la propia inteligencia militar; necesitamos traernos a esos jefes policiales que a principios de los noventa echaron a andar estrategias antiviolencia en Boston, Pittsburgh o Baltimore, y que ahora deben de estar retirados. Deberíamos traerlos para acá como asesores de nuestros mandos policiacos, porque la capacitación que actualmente nos brindan los norteamericanos es de muy bajo nivel. Requerimos asesoría para nuestros directivos policiales, que les enseñen cómo implementar estrategias, cómo dirigir a grupo policiacos, cómo motivarlos, qué deben hacer para trabajar de modo coordinado y para protegerse de la contrainteligencia de los cárteles. Necesitamos gente que ya tuvo la experiencia de enfrentar a grupos criminales altamente violentos con buenos resultados. Los jefes policiacos estadounidenses retirados, con todas las diferencias que pueda tener una banda criminal de Massachusetts frente a una de Tamaulipas, pueden traer consigo metodologías que, con los debidos ajustes, sean replicables en México. Un ejemplo: un policía exitoso en el combate de las pandillas de Los Ángeles o de Chicago, donde son muy agresivas, puede asesorarnos para combatir la violencia pandilleril que hoy enfrentamos en estados tan distintos como Nuevo León, Guanajuato, Baja California o Quintana Roo. —

ISTOR
REVISTA DE HISTORIA INTERNACIONAL
VOLUMEN 38, NÚMERO 1, NOVIEMBRE 2012

Zaragoza y el 5 de mayo de 1862
Lutz Mohlenberg, Fernando G. Cuadros Dávila, Arminio Le Goff,
Humberto Moolas Horno, Nora Santiago Barga, Krzysztof Bucłan,
Christian Dussanowski-Dragovic, Dario Ángel Pérez Díaz

Historias de la opinión pública
Carlos Brown Bagler (coordinador), Rafael Rojas, Lucrécia Delfino, Fernando Escobar González,
Álvaro Navarria, Max Weber, David Day, Nicholas Lemons, Coni la Parra, Ana María Torres,
José Rosales de Guzmán, Rosalva Aguilar Pacheco

Revista de historia internacional
www.istor.cide.edu