

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.



**INSTITUCIONES DE GOBERNANZA INTERNA EN
ORGANIZACIONES CRIMINALES MEXICANAS**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN CIENCIA POLÍTICA

PRESENTA

JOSÉ JAVIER FLORES MARES

DIRECTORA DE LA TESINA:

DRA. LAURA HELENA ATUESTA BECERRA

CIUDAD DE MÉXICO

2023

Agradecimientos

Este trabajo no hubiese sido posible sin el apoyo del CONAHCYT y el Centro de Investigación y Docencia Económicas en general, así como de mis profesores, quienes me brindaron conocimientos y herramientas para poder elaborar esta investigación. Especialmente quiero agradecer a mi directora, la Dra. Laura Helena Atuesta Becerra, y mi lector, el Dr. Gilles Alexandre Paul Serra Baños, quienes me brindaron mucha retroalimentación, la cual permitió mejorar sustancialmente la calidad de mi trabajo. Además, también quiero agradecer a mi familia, a mi novia, Abigail Mendoza, y a mis amigos, José Manuel Blanco y Melisa Cárdenas Ponce, y a todas las demás personas, incluyendo a mis compañeros del posgrado, cuyas conversaciones y comentarios sobre mis intereses y varios aspectos de mi investigación me ayudaron a completar esta tesina.

Abstract

This thesis addresses the internal governance of Mexican criminal groups, analyzing how they regulate the behavior of their members and what incentives they use to maintain cohesion and cooperation. Through the analysis of testimonies from former members of criminal groups found in the literature on organized crime in Mexico, various internal criminal governance institutions and their functions were identified. It was found that these institutions play a key role in providing information about incentives and desired or undesired behaviors for the organization. Additionally, it was observed that these institutions can offer diverse incentives, both material and immaterial, to members of criminal organizations and help filter committed members through signaling. This represents progress in the study of extralegal governance, as well as criminal governance in Mexico and the dynamics of violence associated with it.

Keywords: Criminal Governance, Institutions, Organized Crime, Drug Trafficking, Incentives, Signaling, Cohesion, Mexico.

Resumen

Esta tesina aborda la gobernanza interna de los grupos criminales mexicanos, analizando cómo regulan la conducta de sus miembros y qué incentivos utilizan para mantener la cohesión y la cooperación. A través del análisis de testimonios de ex miembros de grupos criminales encontrados en la literatura sobre crimen organizado en México, se identificaron diversas instituciones de gobernanza criminal interna y sus funciones. Se encontró que estas instituciones juegan un papel clave en proporcionar información sobre incentivos y conductas deseadas o no por la organización. Además, se observó que dichas instituciones pueden presentar diversos incentivos, tanto materiales como inmateriales, para los miembros de las organizaciones criminales y también ayudar a filtrar miembros comprometidos mediante señalización. Esto representa un avance en el estudio de gobernanza extralegal, así como de la gobernanza criminal en México y las dinámicas de violencia asociadas a ésta.

Palabras clave: gobernanza criminal, instituciones, crimen organizado, narcotráfico, incentivos, señalización, cohesión, México.

Tabla de contenidos

1. Introducción	1
2. Revisión de literatura y marco teórico	4
2.1 Factores externos de la gobernanza criminal	5
2.2. Factores internos de la gobernanza criminal	6
2.3 Brecha en la literatura y contribución de la tesina	7
3. Metodología y diseño de la investigación	8
4. Instituciones de gobernanza criminal interna en organizaciones criminales mexicanas	11
4.1 Instituciones de dirección.....	12
4.2 Instituciones de cohesión	12
4.2.1 Métodos de selección y capacitación de personal	13
4.2.2 Retención de personal	14
4.2.3 Disciplinarias.....	17
4.3 Instituciones de secrecía.....	18
4.4 Instituciones reputacionales	20
4.5 Observaciones generales	21
5. Instituciones de gobernanza y trayectoria organizacional del Cártel de los Arellano Félix (CAF)	23
5.1 Historia breve del CAF	23
5.2 Instituciones de gobernanza interna del CAF.....	25
6. Discusión.....	27
7. Conclusión.....	29
Referencias.....	30
Apéndice: Cronología del CAF.....	40

1. Introducción

Las organizaciones criminales mexicanas (OCM)¹ han sido un problema grave en México durante décadas.² La violencia asociada con las OCM usualmente se vincula con su fragmentación en facciones distintas, o grupos independientes, en conflicto entre sí (Atuesta y Pérez-Dávila, 2018). Estas fragmentaciones, a su vez, suelen relacionarse con las intervenciones del Estado;³ sin embargo, los factores que median los efectos de estas intervenciones en las organizaciones criminales —y sus fragmentaciones o ausencia de tales— permanecen poco explorados.

Para ayudar a cerrar esta brecha en el entendimiento del crimen organizado en México, por un lado, se puede tomar en cuenta la literatura de organización y gobernanza extralegal en guerras civiles e insurgencias (e.g. Weinstein, 2006), la cual indica que el comportamiento de grupos armados no-estatales puede entenderse a partir de sus procesos y estructuras internos, particularmente de sus instituciones.⁴ No obstante las diferencias en objetivos y otros ámbitos, tanto los grupos insurgentes como los grupos criminales enfrentan problemas organizacionales similares y los estudios sobre ambos tipos de actores ofrecen áreas prometedoras de diálogo, incluyendo estudios sobre trayectorias organizacionales, cohesión y desempeño de estos grupos (Kalyvas, 2015).

Por otro lado, la literatura sobre crimen organizado también ha reconocido la importancia de considerar varios factores internos de las organizaciones criminales, como la cohesión o la resiliencia (Chabot, 2008; Ratcliffe et al., 2014; Jones, 2016), e inclusive el grado de institucionalización de éstas (Ortiz, 2019). En vista de lo anterior, es conveniente estudiar más

¹ Para simplificar la redacción a lo largo de este trabajo se utilizan las siglas OCM y OC tanto para referirse a los plurales “organizaciones criminales mexicanas” y “organizaciones criminales”, respectivamente, como para referirse a singulares, es decir, “organización criminal mexicana” u “organización criminal”, dependiendo del contexto.

² La *guerra contra el narco* ha sido ampliamente documentada y estudiada, así como sus efectos negativos para México, algunas obras recomendadas sobre este tema incluyen: Grillo (2012), Valdés Castellanos (2013), Astorga (2016), y Smith (2021). Algunas obras que tratan específicamente sobre la violencia del crimen organizado incluyen: Robles et al. (2013), Atuesta y Ponce (2017), Magaloni et al. (2020).

³ Los efectos adversos de las intervenciones estatales en grupos criminales también se han documentado en varios estudios como: Jones (2013), Calderón et al. (2015), Lessing (2015), Osorio (2015), y Jones (2016).

⁴ Particularmente, el trabajo de Weinstein (2006) caracteriza el problema de la organización como uno de elección de instituciones en varios ámbitos, incluyendo estrategias de reclutamiento, cultura organizacional y distribución de autoridad. Sin embargo, cabe aclarar que otros factores como redes sociales preexistentes, pueden afectar la cohesión y comportamiento de actores armados no estatales. Algunas obras al respecto, también enfocadas en grupos insurgentes, incluyen: Bakke et al. (2012) Christia (2012), y Staniland (2012).

los procesos y factores internos de las OCM para entender cómo estas organizaciones logran mantener su cohesión y efectividad en sus diversas actividades criminales, así como para diseñar estrategias efectivas para combatirlos.

Con el objetivo anterior en mente, este trabajo investiga cómo se gobiernan internamente las organizaciones criminales mexicanas, o, en otras palabras, cómo soluciona o maneja los problemas organizacionales que enfrenta (cfr. Lessing, 2021). Para responder a esto, esta pregunta se enmarca, de manera similar al estudio de Weinstein (2006), como una cuestión de elección institucional. No obstante, dada la falta de trabajos sobre gobernanza criminal interna, antes de analizar sistemáticamente cómo las instituciones de una OCM pueden afectar su cohesión y comportamiento, es necesario conocer qué instituciones han adoptado estas organizaciones en México. Para lograr esto, se analizaron testimonios de ex miembros de grupos criminales mexicanos, contenidos en obras periodísticas y académicas publicadas previamente; en ellos se identificaron varias instituciones de gobernanza criminal interna. Posteriormente, con base en estas observaciones se analizaron las funciones y distintas dimensiones de las instituciones de gobernanza criminal interna de varias OCM. Finalmente, para complementar este análisis y mostrar cómo sus instituciones de gobernanza interna contribuyeron a su trayectoria, se describe el caso del Cártel de Tijuana o de los Arellano Félix (CAF).

Para realizar el análisis de instituciones, o arreglos internos de las OCM, se recurrió a una perspectiva de elección racional (Shepsle, 2009) y, en consecuencia, se adoptó la hipótesis general de que dichas instituciones pueden proveer información e incentivos diversos, incluyendo incentivos inmateriales (Clark y Wilson, 1961), por lo que las ganancias monetarias y la coerción (o la amenaza de ésta) ⁵ no son los únicos incentivos que influyen en el comportamiento de los miembros de las OCM. Como hipótesis secundaria, derivada de la primera, se plantea que una organización que ofrezca relativamente menos incentivos (incluyendo los inmateriales) tendrá menor cohesión que otras OCM que ofrezcan relativamente más incentivos.

Los resultados indican que no existe homogeneidad de instituciones entre las OCM, y que estas instituciones brindan diferentes tipos de incentivos materiales e inmateriales para sus miembros. El estudio de caso del CAF también muestra que su colapso no puede explicarse por completo por factores internos, ya que otros factores, como el conflicto con otras OCM, y la

⁵ Arrow (1974) señaló las limitaciones del control organizacional basándose únicamente en sanciones.

intervención de las autoridades mexicanas y estadounidenses, también jugaron un papel; sin embargo, la evidencia sugiere que el CAF brindó menos incentivos institucionales inmateriales en comparación con otros grupos, como Los Zetas o LFM, y que sus métodos de reclutamiento no seleccionaron predominantemente a miembros comprometidos con el CAF.

De esta manera, esta tesina contribuye a una comprensión más profunda de los procesos internos de las OCM y de las instituciones que existen y operan dentro de ellas, y cómo estas instituciones influyen en el comportamiento y la estabilidad de estas organizaciones. Sin embargo, es sólo un primer paso, ya que hace falta más información sobre las instituciones que han adoptado distintas OCM, así como de factores, incluyendo sus fuentes de ingresos (y grado de diversificación de éstas), y relaciones con otros actores como gobiernos locales o grupos criminales rivales, entre otros. Esta información adicional es necesaria para poder construir una teoría más completa sobre la elección de instituciones en las OCM, así como los efectos de esto sobre las mismas organizaciones y su comportamiento.

2. Revisión de literatura y marco teórico

La gobernanza criminal, de acuerdo con Lessing (2021), se refiere a “la imposición de reglas o restricción del comportamiento por parte de una organización criminal” (p. 3),⁶ y esta gobernanza se puede extender a criminales no pertenecientes a la OC que la ejerce, así como a civiles. Dicho trabajo también señala que las organizaciones criminales enfrentan muchos retos organizacionales y por ello han desarrollado una gran diversidad de mecanismos de gobernanza interna (Lessing, 2021, p. 5). Cabe señalar que el término de *gobernanza criminal* en otros trabajos se ha utilizado para referirse también a la gobernanza de poblaciones civiles por parte de grupos criminales; no obstante, dado que el interés de este trabajo es sobre procesos y estructuras internos; además, dado que el trato hacia civiles se suele relacionar con fuentes de ingresos (e.g. mediante actividades como secuestro o extorsión), y la elección de mercados criminales en los que se participa está más allá del alcance de esta tesina, no se ahondará en el trato hacia civiles, aunque sí se le mencionará más adelante.

La investigación sobre estos mecanismos de gobernanza interna, desde un enfoque general de elección racional, se enfocó en instituciones, a las que se conceptualiza como equilibrios o arreglos relativamente estables dentro de organizaciones, con diferentes funciones, actores y resultados (Shepsle, 2009). En consecuencia, en este trabajo las *instituciones de gobernanza criminal interna* se refieren al conjunto de soluciones específicas, estables y ampliamente aceptadas dentro de las OC. Surgen para resolver los problemas organizacionales que las OC enfrentan, incluyendo la permanencia y cooperación de sus miembros, la coordinación y ejecución efectiva de sus actividades criminales, y la protección de la organización.

La literatura sobre crimen organizado señala que hay diversos factores que inciden en la manera en que los grupos criminales se organizan, es decir, en las elecciones de instituciones que realizan. Estos factores pueden ser externos, como el ambiente en que existen y operan estos grupos, incluyendo las intervenciones de las fuerzas de seguridad o de grupos rivales. Otros factores son internos, e incluyen distintas normas o prácticas adoptadas por las organizaciones criminales. Algunos otros factores tienen elementos internos y externos, como la estructura de ciertos mercados criminales; si bien esta estructura suele ser independiente de cualquier grupo

⁶ Traducción propia. Todas las traducciones del inglés en este trabajo fueron realizadas por el autor.

particular, la decisión de entrar o no en algún mercado criminal sí puede ser tomada deliberadamente por algunos grupos en función de ventajas comparativas, idiosincrasias, etc.

2.1 Factores externos de la gobernanza criminal

Los factores externos que se han estudiado en la literatura incluyen, como se mencionó en la introducción, las intervenciones estatales, especialmente aquellas dirigidas a la remoción de líderes de las organizaciones criminales siguiendo una estrategia de decapitación. Esta estrategia no es efectiva para reducir o eliminar la violencia criminal y, en algunos casos, ha resultado contraproducente (Jones, 2013; Calderón et al., 2015; Osorio, 2015; Atuesta y Ponce, 2017). La explicación de estos efectos incluye, en parte, el cambio en el poder relativo entre grupos criminales y también, en parte, la desestabilización y fragmentación de estos (Calderón et al., 2015; Atuesta y Ponce, 2017). Aunado a esto, se han observado efectos diferenciados sobre la violencia criminal, dependiendo del tipo de figura que sea removida de la organización,⁷ lo cual indica que hay que considerar también, por lo menos, la estructura de las OCM para poder explicar la violencia criminal en México.

El tipo de régimen y relación con las autoridades también pueden afectar el surgimiento, desarrollo y comportamiento de organizaciones criminales. En México, el régimen autoritario del PRI (Partido Revolucionario Institucional) permitió la configuración y desarrollo de grupos criminales y el cambio subsecuente de régimen y políticas contribuyó de manera importante a la dinámica actual de violencia en el país al incentivar la creación de *brazos armados* o ejércitos privados por parte de los grupos criminales (Jones, 2016; Trejo y Ley, 2020). Además de esto, la colaboración con personal de las fuerzas de seguridad (nacionales e internacionales) quienes compartieron tácticas y procedimientos con los grupos criminales también ayudó a modificar el comportamiento de estos últimos.⁸

Las estructuras y competitividad de los mercados criminales, así como características de los bienes o servicios ilegales provistos también influyen en la manera en que se estructuran

⁷ Ambos estudios identifican efectos distintos dependiendo de si las figuras removidas son líderes o lugartenientes. De acuerdo con Calderón et al. (2015), la remoción de líderes genera más violencia en general, mientras que las de lugartenientes la incrementan en sitios *estratégicos* donde hay contendientes de grupos criminales rivales. Por su parte, Jones (2013) señala que la violencia por la remoción de líderes ocurre sólo si se produce una crisis sucesoria, pero que los secuestros tienden a incrementar cuando se remueven lugartenientes o *mandos medios*.

⁸ Muchos grupos criminales recibían apoyo y adiestramiento de parte de personal militar o de policía (Blancornelas, 2004; Reyna y Fresnedo, 2014; Corona, 2017; Marley, 2019; Smith, 2021), sin embargo, también hubo personal de las fuerzas de seguridad que se incorporó al crimen organizado. Uno de los ejemplos más notorios de esto fue el de Los Zetas, formado por ex miembros de fuerzas especiales mexicanas (Correa-Cabrera, 2018; Marley, 2019).

distintas organizaciones criminales, promoviendo estructuras más o menos verticales y centralizadas, dependiendo del caso (Reuter, 2009; Leeson y Rogers, 2012; Jones, 2016; Breuer y Varese, 2023).

2.2. Factores internos de la gobernanza criminal

Las organizaciones criminales deben lidiar con problemas de selección y retención de personal, así como de monitoreo respecto a la conducta de sus miembros, y buscar evitar o contener conflictos internos. Los problemas de información se pueden atender mediante señalización, es decir, mediante la imposición de requisitos que resulten más costosos para miembros o candidatos deshonestos o poco comprometidos con la organización, lo cual puede incluir diversos rituales (Gambetta, 1993, 2011b). También, para permitir la administración efectiva y eficiente de incentivos, así como el monitoreo de la conducta de sus miembros, se pueden adoptar reglas y varias medidas para difundir información sobre comportamiento aceptable (o deseable) para la organización (Kostelnik y Skarbek, 2013; Leeson y Skarbek, 2010; Catino, 2015; Skarbek y Wang, 2015). Estas limitaciones sobre la conducta también pueden ayudar a prevenir o contener conflictos, al reducir la ocurrencia de sus causas o encausar sus efectos de manera menos perjudicial para la organización (Leeson y Coyne, 2012; Catino, 2015).

Adicionalmente, distintas prácticas, como por ejemplo algunos rituales organizacionales, pueden presentar incentivos diversos, incluyendo algunos inmateriales, así como producir o contribuir a procesos psicológicos y grupales que ayuden a moldear la conducta y mentalidad de los miembros de las organizaciones criminales, promoviendo la confianza, cooperación e identificación con el grupo (Campana y Varese, 2013; Kostelnik y Skarbek, 2013; Skarbek y Wang, 2015; Pereda, 2021). Otra medida que ayuda para promover la confianza y facilitar la cooperación es el reclutamiento entre personas conocidas previamente, quienes ya han demostrado ser criminales confiables (von Lampe y Johansen, 2004), o recurriendo a vínculos personales preexistentes, incluyendo de parentesco (Campana y Varese, 2013; van Koppen, 2013).

Asimismo, diferentes formas de organización interna pueden tener efectos diversos sobre las capacidades operativas de los grupos criminales (Catino, 2014), resiliencia ante intervenciones de las autoridades (Ortiz, 2019), e inclusive sobre la legitimidad de su autoridad, tanto al interior como al exterior de estos grupos (Lessing y Willis, 2019).

Finalmente, cabe señalar que estas respuestas institucionales para los problemas organizacionales de los grupos criminales también imponen otros requerimientos y limitaciones a las organizaciones y sus líderes. El trabajo de los rituales de Los Zetas (Pereda, 2021) indica que los líderes no necesariamente participaban en ellos, aunque lo hacían ocasionalmente, ayudando así a reforzar la jerarquía interna. Sin embargo, hay obligaciones sociales derivadas de su rol, que los líderes no pueden evitar, incluso arriesgándose a ser detectados o detenidos por las autoridades (Calderoni y Superchi, 2019; Grassi et al., 2019). En resumen, los líderes no eligen instituciones, sino que también éstas constriñen su conducta, presentando incentivos y costos diversos.

2.3 Brecha en la literatura y contribución de la tesina

Como se puede apreciar en los pasajes anteriores, existe una gran riqueza de trabajos teóricos y empíricos sobre las instituciones de gobernanza criminal; sin embargo, muchos de estos trabajos se han realizado con base en organizaciones criminales fuera de México, y no es posible saber a priori qué tan aplicables son esos resultados para las OCM.

Además, la falta de información sobre las OCM dificulta analizar sistemáticamente cómo varían los efectos de distintas instituciones de gobernanza criminal —incluyendo aquellos sobre su cohesión ni sobre su disposición a victimizar a la población civil—, así como los factores que influyen en su elección y adopción efectiva.

En vista de esto, al enfocarse en OCM y las instituciones que han adoptado, esta tesina representa un primer paso para una categorización y teorización más completa y sistemática de la gobernanza extralegal y el comportamiento de las organizaciones criminales en México.

3. Metodología y diseño de la investigación

El argumento principal de esta tesina es que las OCM enfrentan problemas organizacionales a los cuales pueden responder de manera racional, mediante instituciones, o arreglos internos, para resolver o mitigar dichos problemas, y que estos arreglos a su vez influyen en su comportamiento, cohesión y resiliencia. Asimismo, se propone que estos arreglos actúan permitiendo acceso a información sobre incentivos y las condiciones para obtenerlos, sobre características de las organizaciones o sus miembros, así como, en algunos casos, creando los incentivos mismos que son presentados a los miembros de las organizaciones criminales.

La hipótesis principal es que las organizaciones criminales pueden adoptar arreglos o mecanismos para administrar incentivos, y que éstos pueden incluir más que el dinero o la fuerza. Además, dadas las diferencias en las trayectorias y comportamiento de distintas OCM, se propone que hay, por lo menos, heterogeneidad la adopción de varias instituciones en distintas organizaciones.

Para sostener lo anterior, se realizó una extensa revisión de fuentes disponibles y confiables,⁹ referentes a organizaciones criminales mexicanas que existieron y operaron en el período de finales de la década de 1980 hasta 2022. La selección de fuentes se basó en la relevancia y calidad de la información presentada en ellas; por un lado, se utilizaron obras publicadas, de naturaleza académica o periodística, mismas que se evaluaron cotejando algunos de los datos presentados entre distintas obras o contrastándolos con fuentes alternas como periódicos y otras obras académicas sobre crimen organizado. Por otro lado, se excluyeron de la selección las fuentes que presentaron información de dudosa procedencia, tales como blogs o páginas web sin referencias a fuentes acreditadas o publicaciones anónimas o no verificadas realizadas en redes sociales. Las fuentes seleccionadas incluyen reportes de entrevistas con exmiembros de OCM (Molloy y Bowden, 2011; Vaqueiro [Host] et al., 2020d; García Reyes, 2021) y memorias autobiográficas de otros exmiembros, presentadas en libros en colaboración con periodistas (Reyna, 2011; Reyna y Fresnedo, 2014; Corona, 2017). En total, los testimonios

⁹ La confiabilidad de la información sobre organizaciones criminales en general, incluyendo aquella proveniente de miembros o ex miembros de dichas organizaciones, es siempre cuestionable en alguna medida, debido a que existen diversos incentivos posibles para mentir, tergiversar u omitir datos. Asimismo, la información reportada por fuentes externas a las organizaciones, incluyendo reportes de las autoridades, testigos o periodistas, ya que puede estar incompleta o errada en distintas medidas. Este problema no es único de esta tesina, por ejemplo Gambetta (2011b) señala estos problemas en la investigación para su obra sobre la mafia siciliana (Gambetta, 1993).

analizados a lo largo de estas fuentes suman 17; la cantidad de organizaciones mencionadas es difícil de determinar con base en las fuentes consultadas, pero incluye por lo menos 4 organizaciones criminales, el Cártel de Juárez (CJ), el Cártel de Tijuana (o de los Arellano Félix, CAF), Los Zetas y el Cártel de Jalisco Nueva Generación (CJNG).¹⁰

Para realizar el análisis de las historias de ex miembros de grupos criminales, se utilizó codificación abierta, enfocándose en frases referentes a prohibiciones, recompensas, lineamientos o formas de consecuencias o acciones condicionadas al comportamiento regular de los miembros, así como prácticas recurrentes o aceptadas ampliamente dentro de los grupos criminales, así como prácticas o acciones ampliamente reprobadas y sancionadas. Posteriormente, con base en los marcadores verbales anteriormente señalados, se identificaron y analizaron estas instituciones, identificando a su vez la información o los diferentes incentivos que presentan a los miembros de las organizaciones criminales, y al comportamiento que promueven o limitan, y a los efectos que esto tiene dentro y fuera de la organización. Las instituciones se conceptualizaron considerando la función organizacional presente en el contexto de su mención, es decir, preguntando qué hacen, ya sea que estas sirvieran para captar miembros, recompensarlos, castigarlos, o limitar de alguna manera su conducta, incluyendo la presión para participar en actos rituales, de consumo de sustancias, de violencia, etc.

Finalmente, estas instituciones se agruparon en varias categorías de acuerdo con su función para la organización, es decir, de acuerdo con los ámbitos en que afectaban el comportamiento de los miembros. Las categorías funcionales estuvieron parcialmente informadas por la clasificación de funciones de reglas dentro de la Mafia propuesta por Catino (2015) y por lo observado en el trabajo de Kostelnik y Skarbek (2013). Las categorías utilizadas fueron: instituciones de dirección, de cohesión, de secrecía y reputacionales. Se agregaron subcategorías a las instituciones de cohesión, debido a la variedad de factores que influyen en la cohesión de las organizaciones, incluyendo la captación, selección y permanencia de sus miembros, la coordinación de sus actividades y el control o prevención de conflicto entre ellos

¹⁰ Este número se compone de la siguiente manera: *1* de Molloy y Bowden (2011), *1* de Vaqueiro [Host] et al. (2020d), *12* de García Reyes (2021), *1* de Reyna (2011), *1* de Reyna y Fresnedo (2014), y *1* de Corona (2017). Respectivamente, estas fuentes tratan las siguientes organizaciones: CJ, CJNG, Los Zetas (entre otras), y las últimas dos (de Reyna y Fresnedo, y de Corona) tratan sobre el CAF. En algunos casos, como en García Reyes (2021), o en Reyna (2011), no se identifica explícitamente en el texto a qué organización pertenecían los entrevistados. En el caso de García Reyes (2021), otros trabajos de la misma autora (e.g. García Reyes, 2019), así como datos particulares de algunas entrevistas, permiten identificar la probable afiliación previa de algunos entrevistados a los Zetas. Y, de acuerdo con Smith (2021, p. 363), Draco, el entrevistado por Reyna (2011) perteneció al CAF.

(Polo, 1997; Kostelnik y Skarbek, 2013; Catino, 2015; Fonseca et al., 2019; Pereda, 2021). Las categorías de secrecía y reputación se mantuvieron separadas pese a lidiar ambas con el control de información respecto a organizaciones, debido a que se refieren a aspectos claramente distintos de este control, uno negativo (secrecía), al restringir acceso a la información, y otro más positivo (reputación), al promover cierta imagen de la organización.

4. Instituciones de gobernanza criminal interna en organizaciones criminales mexicanas

En esta sección se presentan los hallazgos relacionados con las instituciones de gobernanza interna de varias Organizaciones Criminales Mexicanas (OCM). Las instituciones identificadas se agruparon para su presentación. Sin embargo, es importante destacar que estas categorías resultantes no son exhaustivas ni mutuamente excluyentes. Debido a la naturaleza multifuncional y diversa de muchas de estas instituciones, así como los problemas que buscan resolver, es común encontrar superposiciones entre varias categorías.

Las categorías se definieron tomando en cuenta las funciones comunes de las distintas instituciones, las cuales se presentan como subtítulos en los siguientes apartados. Se identificaron seis tipos principales de instituciones de gobernanza interna: dirección, cohesión, secrecía, reputacionales, y también, se identificaron tres subtipos dentro de las instituciones de cohesión: selección y capacitación de personal, retención de personal, y disciplinarias.

Es importante tener en cuenta que las categorías y subcategorías fueron construidas a partir de observaciones y, por lo tanto, no se analizan con la misma profundidad cada una. Las categorías se agruparon según su función en las organizaciones. Por ejemplo, en el caso de las instituciones de cohesión, se subdividieron para abordar casos específicos como la falta de cooperación, conflictos internos o la incapacidad para recuperarse de pérdidas debido a desertiones, arrestos o muertes de sus miembros.

Es relevante señalar también que estas categorías presentadas aquí no son completamente independientes entre sí. Por ejemplo, el alto valor de la secrecía para un grupo puede restringir su rango de acción respecto a grupos rivales, autoridades o civiles, y también puede influir en la cantidad o el tipo de personas que pueden reclutar. Por lo tanto, la secrecía y la cohesión, junto con las instituciones correspondientes, están interrelacionadas.

Por último, es importante destacar que estas categorías presentadas no son exhaustivas y solo representan aquellas instituciones identificadas en las fuentes consultadas, correspondientes aproximadamente a 5 OCM (Los Zetas, el Cártel de Juárez, LFM, el CJNG y el CAF). Es posible y probable que exista una variedad más amplia de instituciones que pueden adoptar las OCM, las cuales pueden ser objeto de futuras investigaciones.

4.1 Instituciones de dirección

Estas instituciones conciernen a la distribución de las responsabilidades, autoridad, toma de decisiones y sucesiones en las organizaciones criminales, y están estrechamente ligadas con su estructura. Las instituciones de dirección son aquellas que definen o restringen las acciones de los dirigentes de una organización, quienes a su vez son quienes predominantemente diseñan y administran el sistema de incentivos que opera en sus respectivas organizaciones, para preservarlas y promover la cooperación efectiva de sus miembros (Clark y Wilson, 1961). Por desgracia, más allá de la estructura misma de algunas organizaciones criminales, en la literatura¹¹ y fuentes consultadas no se encontró información suficiente que permitiera analizar extensamente esta categoría. No obstante, sí se ha observado la creación de órganos de dirección en OCM, como en el caso del *Cártel de los Arellano Félix* (o *Cártel de Tijuana*), el cual contó con un *Consejo de Jefes*, que tomaba decisiones diversas sobre la organización, incluyendo las concernientes al asesinato de deudores o enemigos de la organización (Blancornelas, 2004; Reyna y Fresnedo, 2014).

La estructura de las organizaciones y su liderazgo son factores importantes en las organizaciones en general, y en la literatura sobre crimen organizado se les ha relacionado con las capacidades y control de la violencia (Catino, 2014) e incluso con sus preferencias sobre estrategias de lavado de dinero (Farfán-Méndez, 2019). También se ha observado que distintas OCM, como el *Cártel de Sinaloa*, *Los Zetas*, el *Cártel de los Amezcua Contreras* (o *Cártel de Colima*), presentan diferentes formas de organización y grados de jerarquización (UNODC, 2002; Correa-Cabrera, 2018; Marley, 2019; Beittel, 2022). Sin embargo, los órganos o procesos de toma de decisiones no se encuentran descritos detalladamente en la literatura y fuentes consultadas.

4.2 Instituciones de cohesión

Las instituciones de este tipo buscan dar seguridad a la organización respecto a amenazas internas, provenientes de los propios miembros de la organización, —incluyendo la desertión—, que podrían debilitar a la organización o incluso también fortalecer a enemigos externos al proveerles de información o más miembros. Para esto, tratan de promover el apego

¹¹ Algunas obras que describen las estructuras de diferentes organizaciones criminales incluyen: UNODC (2002); Chabot (2008); Kostelnik y Skarbek (2013), y Correa-Cabrera (2018).

e identificación con la organización y sus valores, y así alinear y proveer incentivos solidarios o propositivos a los miembros (Clark y Wilson, 1961), o reduciendo las causas potenciales de conflicto interno (Leeson y Coyne, 2012; Catino, 2015).

Las instituciones de cohesión, a su vez, pueden atender distintos ámbitos, como la selección y capacitación de personal, la retención de este, y su disciplina. A continuación, se discuten estos subtipos de instituciones de cohesión:

4.2.1 Métodos de selección y capacitación de personal

En el trabajo de Kostelnik y Skarbek (2013) se menciona el proceso costoso de inducción y adoctrinamiento de nuevos miembros de La Familia Michoacana (LFM), lo cual permitía seleccionar a los participantes más comprometidos con la organización. Cabe señalar que las prácticas de selección de personal y adiestramiento de LFM no son únicas de ese grupo; por ejemplo, un exmiembro del Cártel de Jalisco Nueva Generación (CJNG) identificado como *Francisco* (Vaquero [Host] et al., 2020c, 2020a), afirmó que fue llevado con engaños a un campamento en el estado de Jalisco, donde, junto con otros reclutas, fue sometido a un prolongado proceso de adiestramiento para incorporarse al *cártel* como sicario. Dicho proceso incluyó varias pruebas físicas y psicológicas y, como rito de iniciación o bautizo, también se obligó a los reclutas a comer carne humana. Todos los reclutas que desobedecían o fallaban eran castigados, en los peores casos con la muerte. Este proceso es funcionalmente similar al mencionado por Skarbek y Kostelnik (2013) en el caso de LFM, ya que permite distinguir a reclutas que cumplen con las necesidades de la organización criminal.

Las organizaciones criminales también pueden utilizar otros métodos para capacitar a los nuevos miembros; por ejemplo, en la historia de *Arturo* (García Reyes, 2021)¹² se declaró que “a los nuevos reclutas no los dejaban solos; los asignaban con otro miembro que ya tuviera experiencia y era él quien les enseñaba cómo ser halcón, estaca o distribuidor de ventas”.¹³ Si esta asignación era lo suficientemente prolongada, este tiempo de *mentoría* podría servir para

¹² El libro *Morir es un alivio* (2021) de la doctora Karina García Reyes incluye los recuentos de once entrevistas donde varios exmiembros de diversas OCM relatan sus historias de vida y experiencias en el crimen organizado.

¹³ De acuerdo con la misma obra (García Reyes, 2021) y otras fuentes sobre las OCM (e.g. Valdés Castellanos, 2013), un *halcón* es alguien que funge como vigía de los grupos criminales e informa sobre actividades de personas de interés, de las autoridades o de grupos criminales rivales, y un *estaca* es alguien encargado de supervisar y cobrar cuotas para la OC en un territorio determinado.

revelar la adecuación del recluta a la organización, de manera similar a un proceso de inducción como el de LFM o el CJNG.

4.2.2 Retención de personal

Además de seleccionar y capacitar personal, los grupos criminales se enfrentan con el problema de la retención de personal o, como se mencionó más arriba, de mantener la membresía de sus integrantes; este es un problema común con las organizaciones legales, y para manejarlo se distribuyen incentivos entre los integrantes (Clark y Wilson, 1961; Canter, 2000). Kostelnik y Skarbek (2013) mostraron que las OCM buscan retener a sus miembros proveyéndoles de incentivos materiales, amenazas creíbles de castigos, y algunos incentivos inmateriales como brindar la sensación de pertenencia y propósito; sin embargo, la gama de incentivos posibles que pueden utilizar las organizaciones criminales es más amplia.

Las prestaciones y condiciones laborales, es decir, los incentivos materiales e inmateriales asociados a la membresía y desempeño dentro de la organización es parte fundamental de la formación, persistencia y funcionamiento de las organizaciones (Canter, 2000; Clark y Wilson, 1961). En las organizaciones criminales, esto puede incluir prestigio o protección derivados de la pertenencia (Canter, 2000; Kostelnik y Skarbek, 2013). En el trabajo de García Reyes (2021), en la historia de *Roky* se menciona que él fue secuestrado por elementos del ejército mexicano y que su jefe dentro de la organización criminal pagó su rescate, asegurando así su liberación, y que tras esa experiencia, en vez de buscar salir del crimen organizado, Roky se volvió hostil con el gobierno. Las OC también pueden imponer límites claros a las jornadas laborales, estableciendo días u horarios laborales; Corona (2017), por ejemplo, menciona que dentro del grupo de sicarios del Cártel de Tijuana al que perteneció, regularmente trabajaba 5 días y descansaba los dos siguientes. y también se pueden entregar bonos económicos dependientes del cumplimiento de tareas o metas particulares; por ejemplo, en el caso de sicarios, esto podría incluir el realizar operaciones importantes o difíciles (Molloy y Bowden, 2011; Reyna y Fresnedo, 2014; Corona, 2017). También se puede ganar acceso a bienes de lujo, como automóviles, aunque sea a manera de préstamo, como menciona el testimonio de *Arturo* (García Reyes, 2021). El consumo de drogas puede servir de incentivo hasta el grado de normalizarse, como informó un ex sicario del Cártel de Juárez, quien dijo que cuando trabajó para la organización, desde dentro de la policía, le ofrecían dinero y drogas, y

que, posteriormente, dejar de consumir alcohol y drogas le causó problemas con sus compañeros y superiores dentro de la organización al no entender por qué lo había hecho (Molloy y Bowden, 2011).

Como mencionan los trabajos de García Reyes (2019, 2021), la violencia también puede ser resultado de tendencias sádicas en algunos miembros de grupos criminales, es decir que las realizan por placer. Sin embargo, aunque el crimen organizado puede presentar muchas ocasiones donde la violencia es aceptable, sirviendo así como incentivo para algunos de los miembros, el uso indiscriminado de la violencia también puede ser problemático para las OC (Friman, 2009; Cruz y Durán-Martínez, 2016), por lo que suelen existir normas al respecto. Por ejemplo, *Francisco* (Vaqueiro [Host] et al., 2020b) contó que entre las reglas del Cártel de Jalisco Nueva Generación se incluye que sólo se pueden cometer asesinatos bajo órdenes de superiores.

En el trabajo de García Reyes (2021), se menciona que para varios entrevistados la membresía a grupos criminales, como las pandillas en las que algunos iniciaron sus carreras delictivas, era su “única fuente de identidad y pertenencia”. La “pertenencia”, sin embargo, requiere la existencia de un grupo definido, de manera que pueda establecerse una identificación con él y una distinción con el resto de las persona (Parker, 2000; Tajfel y Turner, 2005; Hatch, 2011). Esto puede ser una de las razones por las cuales en México se ha observado que varias organizaciones criminales crean y utilizan ampliamente algunos nombres o símbolos que permitan identificarlas, así como a sus miembros (Carrillo, 2010). Es usual que muchos subgrupos, particularmente *brazos armados*, tengan nombres y símbolos particulares; algunos ejemplos de esto incluyen el brazo armado (que posteriormente se independizó) del Cártel del Golfo, *Los Zetas*; también, respecto al Cártel de Juárez, podemos encontrar los grupos de *La Línea* y *Los Lince*s (Marley, 2019). También se ha observado, en algunas organizaciones, que hay facciones a las que se identifican con nombres o símbolos particulares; por ejemplo, respecto al Cártel de Sinaloa, se pueden encontrar referencias a *Los Chapitos* o imágenes caricaturescas de un ratón en adornos y piezas de vestimenta, siendo *El Ratón* el apodo de Ovidio Guzmán —hijo de Joaquín *El Chapo* Guzmán Loera— (Infobae, 2020, 2023; Insight Crime, 2021).

Aunque la identidad organizacional, comenzando por un nombre, es algo útil para promover la identificación y compromiso del personal con la organización, los nombres

adicionales de subgrupos indican, de manera similar a lo expuesto por Parker (2000), que la identidad de los integrantes de la organización no es algo simple, inmutable ni puramente positivo ni negativo para las organizaciones. Aunado a esto, el uso de nombres y símbolos reconocidos deben mantenerse ocultos o, por lo menos, lo suficientemente ambiguos para evitar que sean fácilmente reconocidos por OC rivales o por las autoridades, de manera que la señalización de pertenencia está estrechamente ligada con las instituciones de secrecía que se discutirán posteriormente (Carrillo, 2010; Catino, 2015).

Algunas prácticas hechas para mantener la cohesión pueden ser aparentemente irracionales y particularmente violentas, y tener efectos tanto positivos como negativos, por lo que es necesario tratarlas con detenimiento:

4.2.2.1 Cultos y rituales.

Este tipo de prácticas se mencionan en un apartado propio, en parte, porque su ocurrencia no está limitada a un único tipo de función, ya sea selección o retención de personal. Y, también en parte, porque los rituales y elementos religiosos o espirituales dentro del crimen organizado son en sí mismo un tema muy amplio y complejo que no se puede abarcar cabalmente dentro de esta tesina.

Los cultos y rituales en las OC pueden servir como mecanismos de señalización, ya que su ejecución resultaría costosa para miembros deshonestos o poco comprometidos. Estas prácticas actúan como pruebas de lealtad y compromiso con la organización, y solo aquellos genuinamente comprometidos estarían dispuestos a realizarlos (Gambetta, 1996; 2011).

Además de la función de señalización, los cultos y rituales fomentan la solidaridad mecánica entre los miembros, reduciendo la distancia social y reforzando la identidad organizacional, así como los valores y normas compartidos (Skarbek y Wang, 2015).

Por otro lado, los cultos y rituales también pueden proveer incentivos inmateriales propios, incluso ayudando a justificar la violencia ejercida al ser ordenada por un poder sobrenatural, reduciendo la responsabilidad personal para los perpetradores, o proveyendo otros beneficios percibidos, como protección (García Reyes, 2019; 2021).

Adicionalmente, como indica el trabajo sobre cooperación dentro del crimen organizado de Campana y Varese (2013), compartir información sobre actos (criminales) violentos —si los

realizaron de manera conjunta como parte un ritual violento— también ayuda a promover la cooperación dentro de organizaciones criminales.

4.2.3 Disciplinarias

Para concluir el apartado sobre instituciones de cohesión se discutirán algunas medidas que parecen específicamente diseñadas para mantener la efectividad de sus miembros o para prevenir conflictos y pérdidas, así como la adopción de reglamentos per se. Un ejemplo de una regla casi puramente diseñada para evitar conflictos interpersonales es la prohibición de la infidelidad en la mafia siciliana (Catino, 2015). En México, al menos en las historias presentes en las fuentes consultadas, no se encontró una regla explícita similar; sin embargo, sí se encontraron varias reglas relacionadas con la efectividad, conflictos y pérdidas ocasionadas por miembros a su organización.

También se puede sancionar el uso de violencia de manera discrecional por parte de los integrantes de las OC; como se mencionó antes, de acuerdo con *Francisco* (Vaqueiro [Host] et al., 2020b) existe una regla específica sobre la necesidad de matar sólo bajo órdenes de superiores del CJNG, lo que puede deberse a la necesidad de la organización de poder modular la violencia que genera (Friman, 2009; Cruz y Durán-Martínez, 2016). De manera relacionada, el ex sicario del Cártel de Juárez entrevistado en Molloy y Bowden (2011, p. 122) mencionó un regañío por lesionar a alguien que posteriormente sería ejecutado, debido a que eso produciría la necesidad de limpiar del lugar la sangre, dificultando así el trabajo de los criminales. Entonces, las restricciones sobre el uso de la violencia pueden tener motivos diversos, incluyendo consideraciones prácticas sobre la carga de trabajo de los mismos miembros de OC.

Las regulaciones disciplinarias también pueden incluir la prohibición sobre el consumo de drogas. Tanto LFM (Kostelnik y Skarbek, 2013), como el CJNG (Vaqueiro [Host] et al., 2020b) y, al menos un brazo armado del Cártel de Tijuana (Reyna y Fresnedo, 2014; Corona, 2017), tenían prohibido, a diferentes grados, el consumo de drogas por parte de sus integrantes. Esta prohibición, en todos los casos, parece estar relacionada con la efectividad y disciplina de los miembros, así como evitar el surgimiento de conflictos derivados de errores o de los meros efectos de algunas de estas sustancias. Estas prohibiciones sobre consumo de sustancias no son únicas de los grupos criminales; sin embargo, tampoco parecen ser universales ni homogéneas, ya que su existencia y alcance varían entre distintas OCM. Por ejemplo, todos los entrevistados

en García Reyes (2021) dejaron sus respectivos grupos, en buena parte, por estos problemas de consumo de sustancias; sin embargo, en varias de las mismas entrevistas de García Reyes (2021) se mencionan el acceso a drogas como uno de los factores para que los entrevistados se incorporaran a grupos criminales e, inclusive, llegó a figurar como una de las ofertas que les realizaron al reclutarlos.¹⁴ Esto muestra que la regulación de la conducta de sus miembros sí puede variar mucho entre distintas organizaciones, inclusive cuando existen fuertes incentivos para prohibir algo. Es posible que muchas organizaciones no sancionen el consumo de drogas precisamente porque las utilizan como incentivos para sus miembros, prefiriendo evitar incurrir en costos de monitoreo y sanción al respecto, y sólo actuando cuando el desempeño o disciplina caen por debajo de lo aceptable. Aunado a lo anterior, con base en las fuentes consultadas no es posible establecer qué tan prevalente es la prohibición de consumo de drogas ni qué tan prevalente es el consumo de éstas entre miembros de OCM.

Las restricciones disciplinarias pueden abarcar distintos ámbitos y estar más o menos formalizadas, y también pueden variar de una organización a otra, obedeciendo distintas lógicas, desde sistemas de incentivos hasta consideraciones prácticas derivadas de la experiencia de sus miembros. En cualquier caso, la creación, difusión y ejecución de reglas cubriendo situaciones o ámbitos específicos dentro de una organización puede facilitar, al igual que los rituales u otras medidas, a establecer conocimiento común sobre comportamiento aceptable, o no, y sus consecuencias correspondientes para los integrantes de la organización (Arrow, 1974; Leeson y Skarbek, 2010; Catino, 2015), y así también se puede ganar legitimidad (Lessing y Willis, 2019).

4.3 Instituciones de secrecía

Las instituciones de este tipo buscan proteger a las organizaciones criminales limitando la información disponible sobre ellas a agentes externos. Uno de los ejemplos clásicos es el de la *omertà* en la mafia siciliana (Catino, 2015, p. 543), que restringe la interacción de miembros con las autoridades.¹⁵

¹⁴ Por ejemplo, en la historia de *Arturo* se indica que le ofrecieron acceso ilimitado a drogas al ser reclutado por su respectiva organización criminal. También el ex sicario del Cártel de Juárez entrevistado en Molloy y Bowden (2011) mencionó problemas con consumo de drogas y que muchas veces éstas le fueron proporcionadas por el propio cártel.

¹⁵ Catino (2015) señala que la *omertà* abarca más que no divulgar información a las autoridades, también conlleva no recurrir a ellas para solucionar conflictos, y cumple funciones reputacionales además de la de secrecía.

En México, de acuerdo con el trabajo de García Reyes (2021), *Arturo* dijo que para la traición el castigo apropiado era la muerte; sin embargo, esto parece limitarse a los *soplones*, quienes informaban sobre el grupo a rivales. De acuerdo con el testimonio de *Francisco* (Vaqueiro [Host] et al., 2020b), una de las *reglas de oro* del Mencho (líder del CJNG) es “no ser chismoso” (y parece conllevar pena de muerte), lo cual consiste en no divulgar información sobre el grupo a personas externas a él; *Francisco* relató el caso de un compañero suyo durante el adiestramiento para ser sicarios, quien reveló a su pareja la ubicación del campamento donde entrenaban, por lo que el compañero fue asesinado.

Además de prohibir explícitamente la divulgación de información, se pueden y suelen adoptar formas particularmente brutales de castigo, para proveer un incentivo mayor contra este tipo de transgresiones. Por ejemplo, otro exmiembro del crimen organizado (Molloy y Bowden, 2011, p. 126) relató cómo a algunos informantes identificados por su grupo criminal se les castigaba de forma lenta y extremadamente dolorosa, inclusive utilizando personal médico para asistirlos y prolongar el proceso.

Aunado a la divulgación de información directamente por parte de miembros de organizaciones criminales, al menos el CJNG parece haber formalizado la necesidad de minimizar rastros de sus crímenes. Respecto a esto, *Francisco* (Vaqueiro [Host] et al., 2020b) mencionó como la primer *regla oro* de la organización que siempre hay desaparecer los cuerpos de sus víctimas ya que “sin cuerpos, no hay delito que perseguir”. De esta manera se puede dificultar rastrear las actividades del grupo en general, pero, en especial se puede evitar que se les atribuyan delitos, lo que puede llegar a facilitar su trato con las autoridades o por lo menos restarles prioridad respecto a otros grupos criminales (Lessing, 2015; Cruz y Durán-Martínez, 2016).

Las regulaciones para limitar visibilidad de las organizaciones criminales pueden incluso abarcar la apariencia de sus miembros; Corona (2017) menciona que en su grupo de sicarios del CAF o Cártel de Tijuana, el líder, David Barrón imponía reglas sobre su apariencia para evitar ser identificados visualmente como criminales y que la vestimenta se consideraba incluso al planear y realizar operaciones. Otras organizaciones han adoptado símbolos para identificar a sus miembros, pero pasando desapercibidos para el público general, criminales rivales o para las autoridades (Carrillo, 2010); sin embargo, dada la variedad de símbolos y su difusión entre la población general, es posible que muchos símbolos, incluyendo estilos de vestimenta, no

estén muy regulados y sean parte de fenómenos culturales más extensos, más allá del control de las OCM. No obstante, un análisis más profundo sobre la intersección de la cultura mexicana contemporánea, incluyendo el fenómeno de la *narcocultura*,¹⁶ está más allá del alcance de esta investigación.

4.4 Instituciones reputacionales

Las instituciones reputacionales buscan construir cierta imagen en relación con ciertos valores o capacidades; esta imagen o reputación puede definirse en relación con distintos públicos, cuya percepción se busca influir mediante ciertas acciones. Son consideradas aquí como instituciones de gobernanza *interna* debido a que regulan la conducta de los miembros, aunque sea en relación con personas que no pertenecen a la organización, de manera que se traslapan con la gobernanza criminal externa.

De acuerdo con Reuter (2009), las organizaciones criminales pueden buscar establecer o mantener una *reputación* ante distintos actores, miembros de la organización, grupos criminales rivales, agentes del Estado o civiles, y ya sea para propósitos de negociación, coerción o disciplina. Un grupo con buena reputación en términos de cumplimiento de acuerdos puede verse como más confiable y ser preferido por otros actores para establecer relaciones de cooperación (von Lampe y Ole Johansen, 2004). La reputación sobre el apego a ciertos valores también puede ser muy útil y se relaciona con la obtención de legitimidad de la gobernanza criminal en distintos sectores (Lessing y Willis, 2019; Lessing, 2021).

Este tipo de instituciones también puede incluir, por ejemplo, castigar violencia intrafamiliar o contra mujeres (Lessing, 2021). En México, de acuerdo con el testimonio de un ex miembro del crimen organizado llamado *Lalo*, se señala que el *patrón* (jefe de la organización) desaprobaba la violencia doméstica y su *prohibición* de violencia era general en ese *cártel* (García Reyes, 2021). Esta prohibición puede servir para proveer incentivos inmateriales, por lo menos dentro de la organización, aunque no queda claro en el relato de Lalo si tal prohibición se extendía a la población general en las zonas de control del *cártel*.

Las acciones de las organización criminal con la población civil pueden ayudar a ganar legitimidad o apoyo voluntario, dentro y fuera de estas, como muestra la literatura sobre

¹⁶ Este fenómeno es amplio, manifestándose en varias formas en la sociedad mexicana, incluyendo obras de ficción, música, moda, etc. Algunas fuentes que discuten más este fenómeno incluyen: Becerra Romero (2005); Sánchez Godoy (2009); Solís (2012), y Valenzuela Arce (2014).

gobernanza criminal en general (Arias, 2017; Lessing y Willis, 2019; Lessing, 2021). En México esto se ha observado de varias maneras. Por ejemplo, el exmiembro del CJNG, *Francisco* (Vaqueiro [Host] et al., 2020b), afirmó que la organización castiga a criminales como ladrones o violadores y que, en la población aledaña al campamento donde fue adiestrado, muchas personas apoyaban a la organización avisando sobre movimientos de las autoridades e, inclusive, dando refugio y escondite a miembros del cártel, aunque este apoyo no es universal. El CJNG también ha repartido dinero y bienes, como electrodomésticos y juguetes, a civiles (Felbab-Brown, 2020, 2022; Martínez, 2022). De manera relacionada, otro participante del trabajo de García Reyes (2021), *Óscar*, manifestó que desde pequeño quería entrar al crimen organizado para poder ayudar a su familia y que admiraba a un narcotraficante famoso de su pueblo natal, porque éste ayudaba a la gente de diferentes maneras, incluyendo el pago de gastos médicos. Con base en lo anterior se puede apreciar que en México, como se ha observado en otros casos (Lessing, 2021), los grupos criminales llegan a proveer bienes o servicios a la población civil, ayudándoles a obtener su cooperación y facilitando el reclutamiento de nuevos miembros.

En general, la construcción de cierta imagen, alineada con valores de los miembros o la sociedad puede promover la cohesión, o por lo menos la expectativa de obtener beneficios de parte de las OCM, puede al facilitar la identificación con los grupos criminales, el atractivo de la pertenencia, y brindar beneficios a los integrantes mediante la cooperación de actores externos al grupo.

4.5 Observaciones generales

Las instituciones de gobernanza criminal interna de las organizaciones criminales mexicanas pueden responder a distintos problemas que éstas enfrentan; pueden ayudar a establecer legitimidad o colaboración voluntaria, de parte de sus miembros y de agentes externos. Además, pueden dificultar las acciones de las autoridades o de grupos criminales rivales. y también pueden reducir las causas de conflictos internos y violencia. Sin embargo, también pueden llevar a niveles más altos de violencia, como en el caso de los cultos violentos como el de la Santa Muerte. También pueden relacionarse con valores de algunos de los miembros en posiciones de liderazgo, con consideraciones sobre la imagen de la organización o reputación, y pueden estar formalizadas en códigos o reglamentos, o pueden ser resultado de la experiencia y existir de manera más bien implícita, transmitidas y reforzadas informalmente

entre los miembros. Por último, hay que señalar que la mera existencia de instituciones no significa que éstas sean necesariamente inmutables ni sólidas; al ser arreglos que deben ser acatados por distintas partes, las instituciones pueden ser inestables, o débiles, si hay incentivos para no seguirlas (Shepsle, 2009).

También vale la pena destacar el papel de la señalización, del uso de señales costosas (o consideradas como tales) para miembros y candidatos deshonestos o poco comprometidos con la organización en cuestión. Esto subyace tanto a procesos prolongados, como el entrenamiento o inducción en algunos grupos criminales (Kostelnik y Skarbek, 2013), y también en rituales, pruebas, u otros actos particulares que deberían resultar más costosas para miembros deshonestos que para miembros honestos comprometidos con la organización (Gambetta, 1993, 2011a).

5. Instituciones de gobernanza y trayectoria organizacional del **Cártel de los Arellano Félix (CAF)**

En la sección anterior se mostraron algunas instituciones de gobernanza, de dirección, cohesión, secrecía y reputación, que abarcan ámbitos como reclutamiento, rituales, indumentaria y formas de relacionarse con actores externos a la organización. Estas instituciones se identificaron en testimonios de ex miembros de varias organizaciones criminales, aunque la mayoría de estas organizaciones no se identificaron explícitamente en las fuentes consultadas.¹⁷ En vista de estas limitaciones, se optó por utilizar un caso específico para ilustrar de manera más clara cuál es el rol de las instituciones de gobernanza interna en una organización criminal mexicana bastante conocida, el Cártel de los Arellano Félix (CAF). Primero se expondrá brevemente su historia desde su fundación, a finales de la década de 1980, hasta la aprehensión del entonces líder, Luis Fernando Sánchez Arellano, en 2014, y posteriormente se identifican y discuten algunas de sus instituciones y normas.

5.1 Historia breve del CAF¹⁸

El llamado *Cártel de Tijuana* o *Cártel de los Arellano Félix*¹⁹ (o CAF) fue fundado a finales de la década de 1980 en Tijuana, Baja California, por Benjamín Arellano Félix, (Reyna y Fresnedo, 2014; Jones, 2016; Marley, 2019), quien se asoció al poco tiempo con Jesús “Don Chuy” Labra Avilés y con Manuel “el Caballo” Aguirre Galindo, y Javier Caro Payán, quienes formarían el *Consejo de Jefes* del cártel.²⁰

Al poco tiempo de su fundación comenzó a haber fricción entre el CAF, llevando a un largo conflicto con el Cártel de Sinaloa o La Federación (Blancornelas, 2004; Hernández, 2014, 2019; Reyna y Fresnedo, 2014). El conflicto con el Cártel de Sinaloa (CDS) continuó en los años 90, produciendo un evento con diversas ramificaciones para el CAF, el asesinato del Cardenal de Guadalajara, Juan José Posadas Ocampo, en 1993. Tras este evento, las autoridades

¹⁷ Los nombres de organizaciones específicas se omitieron en el trabajo de García Reyes (2021) y en el de Reyna (2011) para proteger la identidad de sus entrevistados.

¹⁸ Para tener una mejor perspectiva de desarrollo histórico de la organización, así como del panorama criminal en México se puede consultar la cronología en el Apéndice, que consiste en una cronología que abarca eventos desde 1987 hasta 2022.

¹⁹ En diversas fuentes en inglés también se le suele llamar Organización Arellano Félix (Arellano Félix Organization, o AFO) a este grupo criminal (e.g., Beittel, 2022).

²⁰ Este *consejo directivo* o *consejo de jefes*, llegó a incluir a también a Ismael “el Mayel” Higuera Guerrero y Everardo “el Kitty” Páez Martínez, y era responsable de muchas decisiones directivas de la organización, aunque el mayor peso parece haberlo tenido Benjamín Arellano Félix (Blancornelas, 2004; Reyna y Fresnedo, 2014)

incrementaron los esfuerzos contra ambas organizaciones, llevando a ocultarse a los líderes del CAF, particularmente los Arellano Félix, mientras, un miembro menos conocido entonces, el Mayel Higuera Guerrero comenzó a dirigir las operaciones cotidianas de la organización (Jones, 2016).

El conflicto entre el CAF y el CDS se enmarcó en una situación de inestabilidad general en la industria del narcotráfico mexicana, producida por el arresto de Félix Gallardo y por el debilitamiento del régimen priista en México (Jones, 2016; Trejo y Ley, 2020). Estas condiciones llevaron a que todos los grupos criminales invirtieran más en su seguridad e inclusive crearan brazos armados (Jones, 2016). El CAF específicamente reclutó para este propósito, mediante su guardaespaldas David Barrón, a varios criminales estadounidenses utilizando sus contactos con *La Mafia Mexicana* (o *la Eme*) y otras pandillas de California (Blancornelas, 2004; Valdés Castellanos, 2013; Reyna y Fresnedo, 2014; Jones, 2016).

A partir del año 2000 comenzaron a ocurrir golpes fuertes para el CAF por parte de las autoridades mexicanas; ese año fueron arrestados dos miembros del consejo directivo, Jesús Labra Avilés e Ismael Higuera Guerrero (Galán, 2000; Blancornelas, 2004; Chabot, 2008; Jones, 2016). Posteriormente, en 2002, murió Ramón y aprehendieron a Benjamín Arellano Félix (Blancornelas, 2004; Valdés Castellanos, 2013; Reyna y Fresnedo, 2014; Marley, 2019). Tras esto, su hermano Francisco Javier “el Tigrillo” Arellano Félix asumió el liderazgo del CAF; sin embargo, parece que comenzaba a haber disputas internas (Reyna y Fresnedo, 2014). *El Tigrillo* fue aprehendido en 2006 (Reyna y Fresnedo, 2014; Marley, 2019), y su sobrino, Luis Fernando “el Ingeniero” Sánchez Arellano asumió el liderazgo. Sin embargo, *el Ingeniero* comenzó a tener problemas con Teodoro “el Teo” García Simental, quien para entonces había cobrado prominencia dentro del CAF, y estos problemas finalmente llevaron a un conflicto armado abierto entre el grupo del Teo y la facción leal a Luis Fernando en abril de 2008 (Semanao Zeta, 2015a; Marley, 2019; Beittel, 2022).

El conflicto con la facción del *Teo* García Simental incrementó mucho la violencia en Baja California, llamando la atención y generando rechazo de la población civil y una fuerte respuesta de las autoridades. Esto llevó a la aprehensión de varios mandos del grupo de *los Teos* y, finalmente la aprehensión de Teodoro García Simental en enero de 2010 (Semanao Zeta, 2015b; Marley, 2019). Posteriormente la violencia bajó en la entidad y es posible que se haya llegado a una tregua con el CDS (Jones, 2016); sin embargo grupos relacionados con el CDS,

como *Los Aquiles*, dirigidos por los hermanos Arzate, comenzaron a disputar Baja California con el CAF (Semanao Zeta, 2015a; Infobae, 2019; Marley, 2019).

Tras la aprehensión de Luis Fernando Arellano Félix en 2014 el CAF perdió mucha presencia e influencia en el país y fue opacado por otras organizaciones como el CDS, Los Zetas y, eventualmente, también el CJNG (Beittel, 2022). Es posible que el CAF esté recobrando fuerzas, aunque ya no es el grupo dominante en el estado de Baja California (rramos, 2021; Eslava, 2022; SESNSP,²¹ 2022; Reina, 2022).

5.2 Instituciones de gobernanza interna del CAF

Aunque el CAF contaba con ciertas instituciones de gobernanza interna para responder a amenazas y coordinar actividades, su capacidad para mantener la lealtad y la identificación de sus miembros se vio comprometida. La cohesión dentro del CAF se vio amenazada por traiciones, deserciones y fragmentaciones en diferentes momentos de su trayectoria organizacional.

A diferencia de otras organizaciones criminales, el CAF no exhibió señales de comportamiento ritualista institucionalizado ni prácticas costosas de reclutamiento y selección, ni de adoctrinamiento. Su proceso de reclutamiento a través de conexiones personales o con pandillas estadounidenses, como la Mafia Mexicana, no promovió seleccionó ni promovió una identificación fuerte con la organización, aunque sí criminales probados y capaces. Esto condujo a que incluso miembros con vínculos personales, como Martín Corona con David Barrón, sintieran relativamente poco apego por el cártel y consideraran la deserción como una alternativa viable (Corona, 2017).

Además, la falta de cohesión entre los dirigentes del CAF, incluido el Consejo de Jefes, debilitó el control de la organización sobre sus miembros. Hubo traiciones, como la de Gilberto "el Gilillo" Higuera Guerrero, quien se unió al Cártel de Sinaloa (Reyna y Fresnedo, 2014). conflictos internos y disputas de poder, como la ruptura entre Benjamín Arellano Félix y Javier Caro Payán, o la tensión entre las facciones de Luis Fernando Sánchez Arellano y la de Efraín Pérez y Gustavo Martínez (Reyna y Fresnedo, 2014). Esto sugiere que las normas y la autoridad dentro del CAF no fueron muy robustas o, por lo menos, no bastaban para evitar y contener conflictos facciosos. En niveles más bajos de la organización, como entre los

²¹ Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP).

narcojuniors, sicarios y operadores cercanos a la familia Arellano, reclutados entre familias acomodadas de Tijuana, también hubo riñas y conflictos diversos (Blancornelas, 2004).

Aunque el CAF procuraba castigar a traidores y opositores, estas medidas no fueron suficientes para mantener una cohesión interna sólida. La oferta limitada de incentivos inmateriales dependientes de la identificación con la organización, como la sensación de pertenencia y propósito, contribuyó a que algunos miembros no tuvieran una lealtad arraigada hacia el CAF. Como resultado, la organización sufrió varias fragmentaciones, incluida la de El Teo en 2008, que fue la más grande y violenta.

El caso del Cártel de los Arellano Félix (CAF) proporciona indicios que apoyan la hipótesis secundaria de este trabajo, sobre los efectos de los incentivos inmateriales sobre la cohesión organizacional, mostrando que las organizaciones criminales que ofrecen relativamente pocos incentivos inmateriales institucionalizados pueden enfrentar desafíos en la cohesión de sus miembros. Además, la falta de instituciones que requieran o promuevan señalización de parte de miembros comprometidos evitó que se seleccionara personal que se identificara fuertemente con la organización.

6. Discusión

A lo largo de este trabajo se exploraron diversas instituciones presentes en las organizaciones criminales y se identificaron las relaciones entre estas instituciones y el comportamiento organizacional. Sin embargo, debido a la naturaleza clandestina y hermética de estos grupos, el acceso a información detallada y precisa es limitado. Por lo tanto, aunque se pudieron examinar algunas instituciones presentes en el Cártel de los Arellano Félix (CAF) y otras OCM, es necesario reconocer las limitaciones y la necesidad de seguir explorando otras organizaciones para obtener una imagen más completa.

Dadas las fuentes consultadas, no fue posible evaluar cómo interactúan las instituciones de gobernanza criminal con factores externos como la estructura de los mercados criminales en que participan. Asimismo, tampoco fue posible analizar cómo interactúan estas instituciones con la diversificación de actividades criminales, ni fue posible medir la fortaleza o debilidad institucional, es decir, el grado en que las organizaciones se apegan a las instituciones en la práctica.

De manera general, se podría esperar que la diversificación de actividades criminales modifique la oferta de incentivos disponibles para los miembros de una organización criminal, lo cual podría afectar su comportamiento de manera importante; sin embargo, es necesario comprobar esto de manera empírica con información sobre las OCM. Al respecto, Jones (2016) afirmó que las fragmentaciones de organizaciones criminales suelen ocurrir a lo largo de divisiones funcionales o de especialización laboral, es decir, entre facciones dedicadas al narcotráfico y facciones dedicadas al control territorial y el mercado de seguridad, y mencionó a las fragmentaciones del CAF y el Cártel del Golfo/Los Zetas como ejemplos de este tipo de fragmentación; sin embargo, es necesario considerar más casos para poder evaluar la generalidad de esta afirmación y poder identificar otros posibles efectos de la diversificación sobre la cohesión de las OCM, y cómo interactúa esto con las instituciones adoptadas por distintas organizaciones.

La cuestión de la institucionalización y la de la debilidad institucional emergieron como temas importantes en esta investigación, aunque no se presentaron explícitamente como preguntas ni hipótesis. Las instituciones, en tanto arreglos o equilibrios, pueden ser más o menos frágiles, y su fragilidad implica incertidumbre e inestabilidad (Shepsle, 2009, p. 26). Sin embargo, imposibilidad de medir y comparar efectos de distintos niveles de institucionalización,

o fragilidad institucional, dificulta llegar a conclusiones sobre los efectos de esto. Sin embargo, algunas inconsistencias en la aplicación de reglas dentro del CAF y su baja cohesión sugieren que la fragilidad institucional puede tener un efecto adverso en las OCM. Aunado a esto, el trabajo de (Ortiz, 2019) sí señala que la baja institucionalización produce, por lo menos, menos resiliencia ante intervenciones de las autoridades, particularmente aquellas dirigidas a la remoción de líderes.

7. Conclusión

El propósito de esta tesina es comprender mejor cómo se gobiernan internamente las organizaciones criminales mexicanas, o, en otras palabras, cómo soluciona o maneja los problemas organizacionales que enfrenta. Para esto, se postuló que, mediante ciertas elecciones institucionales, las OCM puede proveer diversos incentivos materiales e inmateriales, y que la oferta de incentivos presentada por estas organizaciones afecta su cohesión y resiliencia.

Los testimonios de varios miembros de OCM, encontrados en la literatura, indican que estas organizaciones pueden y llegan a adoptar instituciones mediante las cuales pueden administrar incentivos para promover la cooperación de sus miembros y sancionar conductas indeseables. Aunado a esto, algunas de estas instituciones, como los rituales, sirven como mecanismos de señalización para seleccionar personal y administrar incentivos de manera más efectiva. En caso contrario, como ocurrió dentro del CAF, cuando no se ofrecen incentivos inmateriales institucionalmente y los mecanismos de señalización y selección no funcionan para reclutar miembros comprometidos, la organización experimenta conflicto y baja cohesión.

No obstante, la resistencia a intervenciones de las autoridades y de OCM rivales sugiere que otras instituciones, como normas orientadas a mantener la secrecía, reputación y disciplina o coordinación, a través de recompensas materiales y castigos violentos, también tienen un efecto importante en el desempeño y la supervivencia de estos grupos, aunque no puedan no bastar en ciertas circunstancias.

Todo lo anterior muestra la importancia de estudiar más las organizaciones criminales en México, sus estructuras y procesos internos, así como sus relaciones con factores externos. Esta línea de investigación podría, potencialmente, ayudar a comprender mejor la cohesión y fragmentación, así como su uso de la violencia, y así ayudar a diseñar estrategias más efectivas para lidiar con estos grupos.

Referencias

- AFN. (2013, marzo 15). Detienen a “El Melvin” en operativo militar [News]. *Agencia Fronteriza de Noticias* (AFN). https://afntijuana.info/seguridad/16541_detienen_a_el_melvin_en_operativo_militar#ver_noticia
- Arias, E. D. (2017). *Criminal enterprises and governance in Latin America and the Caribbean*. Cambridge University Press.
- Arrow, K. J. (1974). *The Limits of Organization*. W.W. Norton & Company.
- Astorga, L. (2016). *El Siglo de las Drogas (Nueva Edición): Del Porfiriato al nuevo milenio*. PENGUIN RANDOM House GRUP.
- Atuesta, L. H., y Pérez-Dávila, Y. S. (2018). Fragmentation and cooperation: The evolution of organized crime in Mexico. *Trends in Organized Crime*, 21(3), 235–261. <https://doi.org/10.1007/s12117-017-9301-z>
- Atuesta, L. H., y Ponce, A. F. (2017). Meet the *Narco*: Increased competition among criminal organisations and the explosion of violence in Mexico. *Global Crime*, 18(4), 375–402. <https://doi.org/10.1080/17440572.2017.1354520>
- Bakke, K. M., Cunningham, K. G., y Seymour, L. J. M. (2012). A Plague of Initials: Fragmentation, Cohesion, and Infighting in Civil Wars. *Perspectives on Politics*, 10(2), 265–283. <https://doi.org/10.1017/S1537592712000667>
- BBC. (2010, agosto 31). Mexico arrests “drug lord” Edgar Valdez [News]. *BBC*. <https://www.bbc.com/news/world-latin-america-11134727>
- Becerra Romero, A. T. (2005). Investigación documental sobre la narcocultura como objeto de estudio en México. *Revista Culturales*, 6(1), 1–36. <https://doi.org/10.22234/recu.20180601.e349>
- Beittel, J. S. (2022). *Mexico: Organized Crime and Drug Trafficking Organizations* (R41576). Congressional Research Service. <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R41576/48>
- Blancornelas, J. J. (2004). *El cártel: Los Arellano Félix, la mafia más poderosa en la historia de América Latina* (1. ed. en Debolsillo). Debolsillo.

- Breuer, N., y Varese, F. (2023). The Structure of Trade-type and Governance-type Organized Crime Groups: A Network Study. *The British Journal of Criminology*, 63(4), 867–888. <https://doi.org/10.1093/bjc/azac065>
- Calderón, G., Robles, G., Díaz-Cayeros, A., y Magaloni, B. (2015). The Beheading of Criminal Organizations and the Dynamics of Violence in Mexico. *Journal of Conflict Resolution*, 59(8), 1455–1485. <https://doi.org/10.1177/0022002715587053>
- Calderoni, F., y Superchi, E. (2019). The nature of organized crime leadership: Criminal leaders in meeting and wiretap networks. *Crime, Law and Social Change*, 72(4), 419–444. <https://doi.org/10.1007/s10611-019-09829-6>
- Campana, P., y Varese, F. (2013). Cooperation in criminal organizations: Kinship and violence as credible commitments. *Rationality and Society*, 25(3), 263–289. <https://doi.org/10.1177/1043463113481202>
- Canter, D. V. (2000). Destructive Organisational Psychology. En D. V. Canter y L. J. Alison (Eds.), *The social psychology of crime: Groups, teams, and networks* (pp. 321–334). Dartmouth ; Ashgate.
- Carrillo, M. L. (2010). *Language of the Cartels: Narco Terminology, Identifiers, and Clothing Style* (p. 14). El Paso Intelligence Center.
- Castillo, J. C., y Kronick, D. (2020). The Logic of Violence in Drug War. *American Political Science Review*, 114(3), 874–887. <https://doi.org/10.1017/S0003055420000246>
- Catino, M. (2014). How Do Mafias Organize?: Conflict and Violence in Three Mafia Organizations. *European Journal of Sociology*, 55(2), 177–220. <https://doi.org/10.1017/S0003975614000095>
- Catino, M. (2015). Mafia rules. The role of criminal codes in mafia organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 536–548. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.10.001>
- Chabot, P. R. (2008). *An historical case study of organizational resiliency within the Arellano-Felix drug trafficking organization* [Doctoral Thesis, The George Washington University]. <https://search.proquest.com/openview/ead8a57ae61ec7ac0108490e913bc367/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Christia, F. (2012). *Alliance formation in civil wars*. Cambridge University Press.

- Clark, P. B., y Wilson, J. Q. (1961). Incentive Systems: A Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 129–166. <https://doi.org/10.2307/2390752>
- Corona, M. (2017). *Confessions of a cartel hit man* (Ebook). Dutton, Penguin Random House.
- Correa-Cabrera, G. (2018). *Los Zetas Inc.: La corporación delictiva que funciona como empresa transnacional* (Ebook). Planeta.
- Cruz, J. M., y Durán-Martínez, A. (2016). Hiding violence to deal with the state: Criminal pacts in El Salvador and Medellín. *Journal of Peace Research*, 53(2), 197–210. <https://doi.org/10.1177/0022343315626239>
- Dudley, S. (2012, diciembre 20). Parte III: La batalla por Monterrey [Crime news and analysis]. *InSight Crime*. <https://es.insightcrime.org/investigaciones/parte-iii-la-batalla-por-monterrey/>
- El País. (2008, marzo 12). Detenido en México un jefe estadounidense del cartel de Tijuana. *El País*. https://elpais.com/internacional/2008/03/13/actualidad/1205362804_850215.html
- El País. (2009, diciembre 16). Abatido el capo Arturo Beltrán Leyva, el “Jefe de Jefes”. *El País*. https://elpais.com/internacional/2009/12/17/actualidad/1261004404_850215.html
- Ernst, F. (2019, febrero 19). La vida y muerte del sicario [Crime news and analysis]. *InSight Crime*. <https://es.insightcrime.org/noticias/analisis/la-muerte-del-sicario/>
- Eslava, E. (2022, agosto 24). Detienen en Nuevo León a “El Cabo 20”, autor intelectual del crimen del fotoperiodista Margarito Martínez. *Semanario Zeta*. <https://zetatijuana.com/2022/08/ddetienen-en-nuevo-leon-a-el-cabo-20-autor-intelectual-del-crimen-del-fotoperiodista-margarito-martinez/>
- Farfán-Méndez, C. (2019). The Structure of Drug Trafficking Organizations and Money Laundering Practices: A Risk Appetite Hypothesis. *Journal of Illicit Economies and Development*, 1(3), 294–311. <https://doi.org/10.31389/jied.1>
- Felbab-Brown, V. (2020, abril 24). Mexican cartels and the COVID-19 pandemic. *Mexico Today*. <https://mexicotoday.com/2020/04/24/opinion-mexican-cartels-and-the-covid-19-pandemic/>
- Felbab-Brown, V. (2022, mayo 29). How Mexico’s Cartel Jalisco Nueva Generación Rules. *Mexico Today*. <https://mexicotoday.com/2022/05/29/opinion-how-mexicos-cartel-jalisco-nueva-generacion-rules/>

- Fonseca, X., Lukosch, S., y Brazier, F. (2019). Social cohesion revisited: A new definition and how to characterize it. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 32(2), 231–253. <https://doi.org/10.1080/13511610.2018.1497480>
- Friman, H. R. (2009). Drug markets and the selective use of violence. *Crime, Law and Social Change*, 52(3), 285–295. <https://doi.org/10.1007/s10611-009-9202-4>
- Galán, J. (2000, mayo 5). Confirman el arresto de El Mayel y otros ocho narcos. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/2000/05/05/el.html>
- Gambetta, D. (1993). *The Sicilian Mafia: The business of private protection*. Harvard University Press.
- Gambetta, D. (2011a). *Codes of the underworld: How criminals communicate*. Princeton University Press.
- Gambetta, D. (2011b). “The Sicilian Mafia”. Twenty Years After Publication. *Sociologica*, 2, 0–0. <https://doi.org/10.2383/35869>
- García Reyes, K. (2019). Violence within: Understanding the Use of Violent Practices Among Mexican Drug Traffickers. *Justice in Mexico Working Paper Series*, 16(2). https://justiceinmexico.org/wp-content/uploads/2019/11/GARCIA_Violence-Within.pdf
- García Reyes, K. (2021). *Morir es un alivio: Las reveladoras historias de 12 exnarcos que lograron escapar del crimen organizado* (Primera edición en formato epub). Planeta.
- Gómez, F. (2010, marzo 7). Ejecución de “el Concorde” detonó guerra en Tamaulipas. *El Universal*. <https://archivo.eluniversal.com.mx/nacion/176125.html>
- Gómez, F., y Rico, G. (2002, julio 1). Dudan de muerte de “narcojunior”. *El Universal*. <https://archivo.eluniversal.com.mx/nacion/86558.html>
- Grassi, R., Calderoni, F., Bianchi, M., y Torriero, A. (2019). Betweenness to assess leaders in criminal networks: New evidence using the dual projection approach. *Social Networks*, 56, 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2018.08.001>
- Grillo, I. (2012). *El Narco: En el corazón de la insurgencia criminal mexicana* (1a. ed). Tendencias Editores.
- Hatch, M. J. (2011). *Organizations: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Hernández, A. (2014). *Los señores del narco (Edición revisada y actualizada)*. Debolsillo.
- Hernández, A. (2019). *El traidor*. Penguin Random House Grupo Editorial México.

- Infobae. (2019, abril 21). Quiénes son “Los Arzate”: Los peligrosos hermanos clave para “El Mayo” tras la caída de “El Chapo” [News]. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/mexico/2019/04/21/quienes-son-los-arzate-los-peligrosos-hermanos-clave-para-el-mayo-tras-la-caida-de-el-chapo/>
- Infobae. (2020, agosto 16). El día que “El Mencho” secuestró a los “Chapitos”: Hace cuatro años se pudo desatar la más sangrienta de las guerras entre cárteles [News]. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/08/16/el-dia-que-el-mencho-secuestro-a-los-chapitos-hace-cuatro-anos-se-pudo-desatar-la-mas-sangrienta-de-las-guerras-entre-carteles/>
- Infobae. (2022, abril 21). Del CJNG y los Arellano Félix: Quiénes son los más buscados en Tijuana [News]. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/mexico/2022/04/22/del-cjng-cartel-de-sinaloa-y-los-arellano-felix-quienes-son-los-mas-buscados-en-tijuana/>
- Infobae. (2023, enero 5). Cuál es la caricatura que inspiró el logo del cártel de Ovidio Guzmán [News]. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/mexico/2023/01/05/cual-es-la-serie-animada-en-la-que-se-inspiro-el-logo-del-cartel-de-ovidio-guzman/>
- Insight Crime. (2021, mayo 4). *Sinaloa Cartel* [Crime news and analysis]. *Insight Crime*. <https://insightcrime.org/mexico-organized-crime-news/sinaloa-cartel-profile/>
- Jones, N. P. (2013). The unintended consequences of kingpin strategies: Kidnap rates and the Arellano-Félix Organization. *Trends in Organized Crime*, 16(2), 156–176. <https://doi.org/10.1007/s12117-012-9185-x>
- Jones, N. P. (2016). *Mexico’s illicit drug networks and the state reaction*. Georgetown University Press.
- Kalyvas, S. N. (2015). How Civil Wars Help Explain Organized Crime—And How They Do Not. *Journal of Conflict Resolution*, 59(8), 1517–1540. <https://doi.org/10.1177/0022002715587101>
- Kostelnik, J., y Skarbek, D. (2013). The governance institutions of a drug trafficking organization. *Public Choice*, 156(1–2), 95–103. <https://doi.org/10.1007/s11127-012-0050-x>
- La Silla Rota. (2019, marzo 22). Cártel Tijuana Nueva Generación: La temible fusión de “El Mencho” y los Arellano Félix [News]. *La Silla Rota*.

- <https://lasillarota.com/nacion/2019/3/22/cartel-tijuana-nueva-generacion-la-temible-fusion-de-el-mencho-los-arellano-felix-182277.html>
- Leeson, P. T., y Coyne, C. J. (2012). Conflict-Inhibiting Norms. En M. R. Garfinkel y S. Skaperdas (Eds.), *The Oxford Handbook of the Economics of Peace and Conflict* (pp. 840–860). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195392777.013.0033>
- Leeson, P. T., y Rogers, D. B. (2012). Organizing Crime. *Supreme Court Economic Review*, 20(1), 89–123. <https://doi.org/10.1086/668520>
- Leeson, P. T., y Skarbek, D. B. (2010). Criminal constitutions. *Global Crime*, 11(3), 279–297. <https://doi.org/10.1080/17440572.2010.490632>
- Lessing, B. (2015). Logics of Violence in Criminal War. *Journal of Conflict Resolution*, 59(8), 1486–1516. <https://doi.org/10.1177/0022002715587100>
- Lessing, B. (2021). Conceptualizing Criminal Governance. *Perspectives on Politics*, 19(3), 854–873. <https://doi.org/10.1017/S1537592720001243>
- Lessing, B., y Willis, G. D. (2019). Legitimacy in Criminal Governance: Managing a Drug Empire from Behind Bars. *American Political Science Review*, 113(2), 584–606. <https://doi.org/10.1017/S0003055418000928>
- Magaloni, B., Robles, G., Matanock, A. M., Diaz-Cayeros, A., y Romero, V. (2020). Living in Fear: The Dynamics of Extortion in Mexico’s Drug War. *Comparative Political Studies*, 53(7), 1124–1174. <https://doi.org/10.1177/0010414019879958>
- Marley, D. (2019). *Mexican cartels: An encyclopedia of Mexico’s crime and drug wars* (eBook). ABC-CLIO.
- Martínez, J. (2022, diciembre 26). CJNG compra lealtad de la población con despensas, electrodomésticos y hasta juguetes. *Milenio*. <https://www.milenio.com/policia/regalos-con-los-que-el-cjng-compra-lealtad-de-la-poblacion>
- Medellín, J. (2004a, agosto 24). Cae principal operador del Cártel de Sinaloa. *El Universal*. <https://archivo.eluniversal.com.mx/nacion/114855.html>
- Medellín, J. (2004b, agosto 24). De sicario a líder. *El Universal*. <https://archivo.eluniversal.com.mx/nacion/114856.html>
- Molloy, M., y Bowden, C. (Eds.). (2011). *El Sicario: The autobiography of a Mexican assassin* (eBook). Nation Books.

- Monroy, J. (2016, junio 5). Detienen a “el Chapito Uriarte”, jefe de plaza del Cartel de Sinaloa. *El economista*. <https://www.economista.com.mx/noticia/Detienen-a-el-Chapito-Uriarte-jefe-de-plaza-del-Cartel-de-Sinaloa-20160605-0069.html>
- Moore, S. (2009, agosto 12). How U.S. Became Stage for Mexican Drug Feud. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2009/12/09/us/09border.html>
- Ortiz, L. (2019). *Measuring the effectiveness of leadership decapitation in countering transnational criminal organizations* [Master’s Thesis]. Naval Postgraduate School.
- Osorio, J. (2015). The Contagion of Drug Violence: Spatiotemporal Dynamics of the Mexican War on Drugs. *Journal of Conflict Resolution*, 59(8), 1403–1432. <https://doi.org/10.1177/0022002715587048>
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity: Unity and division at work*. SAGE.
- Pereda, V. (2021). Macabre ceremonies: How Los Zetas produces extreme violence to promote organizational cohesion. *Violence: An International Journal*, 2(2), 278–296. <https://doi.org/10.1177/26330024211059840>
- Polo, M. (1997). Internal Cohesion and competition among criminal organisations. En G. Fiorentini y S. Peltzman (Eds.), *The Economics of Organised Crime* (Paperback edition). Cambridge University Press.
- Ponce, A. F. (2019). Violence and electoral competition: Criminal organizations and municipal candidates in Mexico. *Trends in Organized Crime*, 22(2), 231–254. <https://doi.org/10.1007/s12117-018-9344-9>
- Programa de Política de Drogas del CIDE, y Secretaría de la Defensa Nacional. (s/f). *Incautaciones de droga realizadas por SEDENA (2000-2014)* [dataset]. Observatorio del Programa de Política de Drogas del Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. https://politicadedrogas.org/PPD/archivos/48_Aseguramientos-SEDENA.csv
- Ratcliffe, J. H., Strang, S. J., y Taylor, R. B. (2014). Assessing the success factors of organized crime groups: Intelligence challenges for strategic thinking. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(1), 206–227. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-03-2012-0095>
- Reina, E. (2022, agosto 25). Detenido El Cabo 20: La caída del señor de la costa de Baja California. *El País*. <https://elpais.com/mexico/2022-08-25/detenido-el-cabo-20-la-caida-del-senor-de-la-costa-de-baja-california.html>

- Reuter, P. (2009). Systemic violence in drug markets. *Crime, Law and Social Change*, 52(3), 275–284. <https://doi.org/10.1007/s10611-009-9197-x>
- Reuters. (2007, noviembre 15). Comando roba cadáver de miembro de cártel de droga en México [News]. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/latinoamerica-delito-mexico-cadaveres-so-idLTAN1543562620071115>
- Réyez, J. (2016, diciembre 21). Ostentación y muerte en el cártel de Tijuana [News]. *Contralínea*. <https://contralinea.com.mx/interno/featured/ostentacion-y-muerte-en-el-cartel-de-tijuana/>
- Reyna, J. C. (2011). *Confesión de un sicario: El testimonio de Drago, lugarteniente de un cártel mexicano*. Grijalbo.
- Reyna, J. C., y Fresnedo, F. (2014). *El extraditado. Benjamín Arellano Félix*. Grijalbo.
- Robles, G., Calderón, G., y Magaloni, B. (2013). *Las consecuencias económicas de la violencia del narcotráfico en México* (IDB Working Paper Series IDB-WP-426). Inter-American Development Bank (IDB). <http://hdl.handle.net/10419/115424>
- rramos. (2021, marzo 11). Remnants of Arellano-Félix Organization Attracting Renewed Interest in Baja California [Academic]. *Justice in Mexico*. <https://justiceinmexico.org/remnants-afo-baja-california/#>
- Sánchez Godoy, J. A. (2009). Procesos de institucionalización de la narcocultura en Sinaloa. *Frontera Norte*, 21(41). <https://doi.org/10.17428/rfn.v21i41.977>
- Semanario Zeta. (2013a, noviembre 10). La amenaza. *Semanario Zeta*. <https://zetatijuana.com/2013/10/la-amenaza-2/>
- Semanario Zeta. (2013b, noviembre 16). Los asesinos de la mafia. *Semanario Zeta*. <https://zetatijuana.com/2013/11/los-asesinos-de-la-mafia/>
- Semanario Zeta. (2015a, marzo 18). Guerritas del CAF y Sinaloa. *Semanario Zeta*. <https://zetatijuana.com/2015/03/guerritas-del-caf-y-sinaloa/>
- Semanario Zeta. (2015b, agosto 3). “Teo” inocente, “El P1” culpable. *Semanario Zeta*. <https://zetatijuana.com/2015/08/teo-inocente-el-p1-culpable/>
- Semanario Zeta. (2016, marzo 7). “El Piloto” Arellano a cargo del CAF. *Semanario Zeta*. <https://zetatijuana.com/2016/03/el-piloto-arellano-a-cargo-del-caf/>
- Semanario Zeta. (2018a, marzo 12). Los Benjamines del CAF. *Semanario Zeta*. <https://zetatijuana.com/2018/03/los-benjamines-del-caf/>

- Semanario Zeta. (2018b, mayo 28). Los secretos de “La Rana” en el asesinato del Cardenal. *Semanario Zeta*. <https://zetatijuana.com/2018/05/los-secretos-de-la-rana-en-el-asesinato-del-cardenal/>
- Semanario Zeta. (2020, agosto 10). Se divide CJNG. *Semanario Zeta*. <https://zetatijuana.com/2020/08/se-divide-cjng/>
- SESNSP. (2022). *Datos de incidencia delictiva del fuero común: Estatal 1997-2017*. Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP). <https://www.gob.mx/sesnsp/acciones-y-programas/incidencia-delictiva-del-fuero-comun?idiom=es>
- Shepsle, K. A. (2009). Rational Choice Institutionalism. En S. A. Binder, R. A. W. Rhodes, y B. A. Rockman (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Institutions* (1a ed., pp. 23–38). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199548460.003.0002>
- Skarbek, D., y Wang, P. (2015). Criminal rituals. *Global Crime*, 16(4), 288–305. <https://doi.org/10.1080/17440572.2015.1078242>
- Smith, B. T. (2021). *The dope: The real history of the Mexican drug trade* (First American edition). W. W. Norton & Company.
- Solís, N. C. (2012). La narcocultura: Poder, realidad, iconografía y “mito”. *Cultura y representaciones sociales*.
- Staniland, P. (2012). Organizing Insurgency: Networks, Resources, and Rebellion in South Asia. *International Security*, 37(1), 142–177. https://doi.org/10.1162/ISEC_a_00091
- Tajfel, H., y Turner, J. C. (2005). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. En J. T. Jost y J. Sidanius (Eds.), *Political psychology: Key readings* (eBook). Routledge.
- Tijuano, y Chivis. (2013, marzo 5). Mexican Army Captures “El Melvin”, Second in Command of Tijuana Cartel. [Blog dedicated to reporting on Mexican drug cartels on the border line between the US and Mexico.]. *Borderland Beat*. <http://www.borderlandbeat.com/2013/03/mexican-army-captures-el-melvin-second.html>
- Trejo, G., y Ley, S. (2020). *Votes, drugs, and violence: The political logic of criminal wars in Mexico* (First edition). Cambridge University Press.

- UNODC. (2002). *Results of a pilot survey of forty selected organized criminal groups in sixteen countries*. United Nations Office on Drugs and Crime. https://www.unodc.org/pdf/crime/publications/Pilot_survey.pdf
- Valdés Castellanos, G. (2013). *Historia del narcotráfico en México* (Primera edición). Aguilar.
- Valenzuela Arce, J. M. (2014). *Jefe de jefes: Corridos y narcocultura en México* (3a ed.). 4 El Colegio de la Frontera Norte, A. C.
- van Koppen, M. V. (2013). Involvement mechanisms for organized crime. *Crime, Law and Social Change*, 59(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s10611-012-9396-8>
- Vaqueiro, Julio [Host], Meza, Aldo [Invitado], y Durán, Erick [Invitado]. (2020a, noviembre 10). El entrenamiento (2). En *El sicario*. Noticias Telemundo. <https://www.telemundo.com/noticias/noticias-telemundo/estas-son-las-pruebas-que-deben-superar-los-hombres-del-cartel-jalisco-nueva-generacion-tmna3848183>
- Vaqueiro, Julio [Host], Meza, Aldo [Invitado], y Durán, Erick [Invitado]. (2020b, noviembre 10). El Mencho (3). En *El sicario*. Noticias Telemundo. <https://www.telemundo.com/noticias/noticias-telemundo/no-consumir-drogas-y-no-matar-sin-la-orden-del-jefe-las-reglas-de-el-mencho-en-el-cartel-tmna3849570>
- Vaqueiro, Julio [Host], Meza, Aldo [Invitado], y Durán, Erick [Invitado]. (2020c, noviembre 10). El reclutamiento (1). En *El sicario*. Noticias Telemundo. <https://www.telemundo.com/noticias/noticias-telemundo/narcotrafico/ves-como-matan-la-gente-pruebas-la-carne-humana-asi-es-la-escuela-de-sicarios-del-cartel-tmna3846798>
- Vaqueiro, Julio [Host], Meza, Aldo [Invitado], y Durán, Erick [Invitado]. (2020d, noviembre 10). El sicario (0). En *El sicario*. Noticias Telemundo. <https://art19.com/shows/noticias-telemundo-yo-estuve-alli/episodes/ffc9e751-6420-4262-a841-9528cf8d50b7>
- Vicenteño, D. (2013, octubre 21). Agoniza el cártel de los hermanos Arellano Félix. *Excelsior*. <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2013/10/21/924492>
- von Lampe, K., y Johansen, P. O. (2004). Organized Crime and Trust: On the conceptualization and empirical relevance of trust in the context of criminal networks. *Global Crime*, 6(2), 159–184. <https://doi.org/10.1080/17440570500096734>
- Weinstein, J. M. (2006). *Inside Rebellion: The Politics of Insurgent Violence*. Cambridge University Press.

Apéndice: Cronología del CAF

Cronología (no exhaustiva) de eventos relevantes en la evolución de Cártel de Tijuana (o Cártel de los Arellano Félix, CAF) y sus conflictos asociados.

Fecha	Evento	Notas	Ubicación	Grupos criminales involucrados
1987-06-07	Aprehensión de Javier Caro Payán	Caro Payán fue un presunto asociado de Benjamín Arellano Félix y, junto con él y Manuel "el Caballo" Aguirre Galindo, uno de los fundadores del CAF (Cártel de los Arellano Félix) o Cártel de Tijuana. Fue aprehendido en Montreal (Canadá).	Quebec	CAF
1989-01-01	Asesinato de Armando "el Rayo" López Esparza	López Esparza asistió a un evento organizado por los Arellano Félix (CAF) en el <i>Club Britannia</i> , Tijuana. El Rayo, enviado de Joaquín Guzmán Loera (CDS) se presentó ebrio y causó algunos problemas; Ramón, impulsivo y violento, lo sacó del evento y lo mató personalmente.	Baja California	CAF / CDS
1989-04-08	Aprehensión de Miguel Ángel Félix Gallardo	Presunto líder del Cártel de Guadalajara y supuestamente involucrado con el asesinato del agente de la DEA Enrique "Kiki" Camarena.	Jalisco	C. de Guadalajara
1993-05-24	Asesinato del cardenal Posadas Ocampo	Supuestamente fue error de los sicarios del CAF, mientras trataban de asesinar a Joaquín "el Chapo" Guzmán.	Jalisco	CDS / CAF
1997-07-03	Muerte de Amado Carrillo Fuentes "el señor de los Cielos"	Amado era líder del Cártel de Juárez. Es posible que en su muerte hayan intervenido los Arellano Félix/CAF. Fue sucedido por su hermano Vicente y hubo una reestructuración del Cártel y del balance de poder entre grupos criminales.	Ciudad de México	CDJ / CAF (?)
1997-11-08	Aprehensión de Everardo "Kitty" Páez Martínez	Miembro del <i>Consejo de Jefes</i> del CAF.	Baja California	CAF
1997-11-27	Muerte de David Barrón Corona "el CH"	Jefe de un brazo armado de CAF, dirigido personalmente por él, conformado por <i>Sureños</i> , pandilleros asociados a <i>La Mafia Mexicana</i> (o La Eme). Miembros de este grupo de sicarios fue quienes asesinaron al cardenal Posadas.	Baja California	CAF
1998-03-10	Aprehensión de Amado Cruz Anguiano	Miembro del <i>Consejo de Jefes</i> del CAF.	Baja California	CAF

Fecha	Evento	Notas	Ubicación	Grupos criminales involucrados
1998-05-23	Posible muerte de Fabián "el Tiburón" Martín González (?)	Presunto suicidio del sicario del CAF cercano a los hermanos Arellano Félix, en Zapopan, Jalisco, tras ser acorralado por la policía. Es posible que esto haya sido un engaño o un caso de identidad equivocada. Fue considerado "matón principal" del CAF, aunque no pertenecía al grupo formado por Barrón Corona, sino al de los <i>narcojuniors</i> , con estructura y funciones ambiguas.	Jalisco	CAF
2000-03-11	Aprehensión de Jesús "Don Chuy" Labra Avilés	Uno de los fundadores del CAF, junto con los hermanos Arellano Félix y miembro del <i>Consejo de Jefes</i> .	Baja California	CAF
2000-05-03	Aprehensión de Ismael "el Mayel" Higuera Guerrero	Miembro del <i>Consejo de Jefes</i> del CAF y jefe operativo tras asesinato del cardenal Posadas, mientras los Arellano Félix se ocultaban.	Baja California	CAF
2000-12-01	Vicente Fox Quesada asumió la presidencia de México	Vicente Fox, del Partido Acción Nacional (PAN) asumió la presidencia de los Estados Unidos Mexicanos, poniendo fin a décadas de dominio del Partido Revolucionario Institucional (PRI).	Ciudad de México	—
2001-01-19	Escape de Joaquín "el Chapo" Guzmán del penal de Puente Grande	El Chapo tuvo problemas con los Arellano Félix desde finales de los años 80. Fue uno de los fundadores del CDS, o <i>La Federación</i> , junto con Ismael "el Mayo" Zambada, y estuvieron en <i>guerra</i> con el C. del Tijuana.	Jalisco	CDS
2002-02-10	Asesinato de Ramón Arellano Félix en Mazatlán	Ramón Arellano Félix era de los miembros principales del CAF, junto con su hermano y presunto líder del Cártel, Benjamín. Es posible que en su asesinato haya intervenido el CDS, siguiendo órdenes del Mayo Zambada.	Sinaloa	CAF / CDS (?)
2002-03-09	Aprehensión de Benjamín Arellano Félix	Benjamín era el presunto líder del CAF; sin embargo, la extensión de su autoridad y funciones no están del todo definidas, al igual que las del <i>Consejo de Jefes</i> .	Baja California	CAF
2002-05-13	Secuestro y asesinato de José Dionisio "el Chacho" Román García	Los Zetas, en ese momento brazo armado del CDG, secuestró y asesinó a Román García, líder de Los Chachos, y, efectivamente, tomaron control de la plaza, dificultando su uso para otros grupos criminales como el C. del Milenio y sus aliados, el C y de Sinaloa, lo que llevaría a un conflicto armado entre ambos bandos.	Tamaulipas	CDG / Los Chachos

Fecha	Evento	Notas	Ubicación	Grupos criminales involucrados
2002-2003	Asesinato de Víctor Manuel "el Palillo" Rojas López	Este asesino llevó a la célula de Rojas, <i>Los Palillos</i> , ahora dirigida por su hermano Jorge, a trasladarse a los EE. UU. donde cometerían diversos homicidios, extorsiones y secuestros, contra miembros y asociados del CAF. Se desconocen fecha y lugar, más allá de que ocurrió a finales de 2002 o, quizá, inicios de 2003.	Baja California (?)	CAF / Los Palillos
2003-03-14	Aprehensión de Osiel "el Mata Amigos" Cárdenas Guillén	Cárdenas Guillén fue líder del CDG y fundador de Los Zetas, al incorporarlos como brazo armado a su organización; es posible que su muerte haya servido para precipitar la ofensiva del CDS para controlar Nuevo Laredo, iniciando un conflicto entre ambas organizaciones.	Tamaulipas	CDG
2004-06-03	Aprehensión de Efraín "el Efra" Pérez y de Jorge Aureliano "el Macumba" Félix	Ambos fueron miembros prominentes (posiblemente jefes de plaza) del CAF y fueron aprehendidos por autoridades mexicanas el mismo día, de manera independiente, en Tijuana.	Baja California	CAF
2004-08-23	Aprehensión de Gilberto "el Gilillo" Higuera Guerrero (hermano del Mayel)	Desde 2003, al momento de su aprehensión, el Gilillo era considerado por las autoridades operador de El Mayo Zambada (CDS) en la región, lo cual supondría una traición importante, dado el rol previo de su hermano en el CAF como parte del <i>Consejo de Jefes</i> .	Baja California	CDS
2004-09-11	Inicio del conflicto entre el CDS y el CDJ	El CDS asesinó a Rodolfo "el Niño de Oro" Carrillo Fuentes, hermano de Vicente "el Viceroy" Carrillo Fuentes, líder del Cártel de Juárez, comenzando un conflicto entre ambos grupos criminales.	Sinaloa	CDS / CDJ
2005-12-20	Aprehensión de Carlos "el Quemado" Cázares Beltrán	Cázares Beltrán fue presuntamente el segundo al mando del CAF (bajo Benjamín Arellano Félix) tras el arresto de Ismael "el Mayel" Higuera.	Ciudad de México	CAF
2006-08-16	Aprehensión de Francisco Javier "el Tigrillo" Arellano Félix	Junto con El Tigrillo, entonces presunto líder del CAF, también se arrestó a Manuel Arturo "el Nalgón" Villarreal Heredia.	Baja California Sur	CAF

Fecha	Evento	Notas	Ubicación	Grupos criminales involucrados
2006-12-01	Felipe Calderón Hinojosa asumió la presidencia de México	Felipe Calderón, también del PAN, asumió la presidencia del país, tras una elección muy reñida y rumores de fraude electoral, prometiendo, entre otras cosas, combatir la delincuencia organizada y la corrupción.	Ciudad de México	—
2007-01-02	Inicio del Operativo Tijuana	El gobierno federal mexicano inicia el <i>Operativo Tijuana</i> , con el despliegue de más de 3000 efectivos, entre policías federales, agentes de la AFI, y elementos de la SEDENA y la SEMAR	Baja California	—
2007-06-16	Aprehensión de Los Palillos en EUA	Los miembros de esta escisión del CAF fueron aprehendidos casi en su totalidad por autoridades federales en San Diego (Estados Unidos).	California	Los Palillos
2008-03-11	Aprehensión de Gustavo "el P1" Rivera Martínez	Rivera Martínez fue un miembro prominente del CAF, considerado de los más importantes de la organización; fue aprehendido en La Paz	Baja California Sur	CAF
2008-04-26	Inicio del conflicto abierto entre el CAF y los Teos	El grupo de Los Teos era originalmente una facción del CAF dirigida por Teodoro "el Teo" García Simental. En esta fecha ocurrió el primer enfrentamiento entre ambos grupos, tras una reunión fracasada entre representantes de los dirigentes, en Tijuana.	Baja California	CAF / Los Teos
2008-05-08	Inicio del conflicto entre el CDS y los Beltrán Leyva	Sicarios bajo el mando de los hermanos Beltrán Leyva, previamente aliado al CDS, asesinaron a Édgar Guzmán López, hijo de Joaquín "el Chapo" Guzmán Loera, uno de los líderes del CDS, iniciando un conflicto entre ambos grupos criminales.	Sinaloa	CDS / OBL
2008-10-25	Aprehensión de Eduardo "el Doctor" Arellano Félix	—	Baja California	CAF
2009-01-22	Aprehensión de Santiago "el Pozolero" Meza López	Este evento, así como el descubrimiento de sus métodos y cantidad de víctimas llevaron a una fuerte respuesta de la sociedad civil y, en consecuencia, de las autoridades. El Pozolero trabajaba disolviendo cuerpos para el grupo de Teodoro García Simental.	Baja California	Los Teos
2009-10-03	Despliegue de 300 elementos de la SEMAR en Tijuana	—	Baja California	—

Fecha	Evento	Notas	Ubicación	Grupos criminales involucrados
2009-2010	Ruptura entre el CDG y Los Zetas	Sergio "el Concorde" Peña Mendoza era un miembro de los Zetas y fue aprehendido por autoridades mexicanas en marzo de 2009. Según diversas fuentes, fue ejecutado por el CDG en algún momento posterior y esto sirvió como catalizador de la ruptura entre ambos grupos criminales a principio de 2010.	Tamaulipas (?)	CDG / Los Zetas
2009-12-16	Muerte de Marcos Arturo "el Barbas" Beltrán Leyva	Arturo Beltrán Leyva fue uno de los líderes de la OBL; murió durante un operativo de la SEMAR en Cuernavaca. Tras su muerte se fragmentó la OBL; una de las escisiones más importantes fue la de la facción de Edgar "la Barbie" Valdez Villarreal.	Morelos	OBL
2010-01-02	Aprehensión de Teodoro "el Teo" García Simental	El Teo había sido un miembro prominente del CAF; la facción dirigida por él se separó del Cártel, dirigido en ese punto por Luis Fernando Sánchez Arellano, el Ingeniero, iniciando un conflicto interno importante.	Baja California Sur	Los Teos
2010-01-16	Despliegue de 1000 elementos adicionales de la SEMAR a petición del gobierno estatal	—	Baja California	—
2010-07-29	Muerte de Ignacio "Nacho" Coronel Villarreal en tiroteo con fuerzas armadas mexicanas	Coronel Villarreal (sin parentesco con Edgar Valdez Villarreal) fue un miembro prominente del CDS, quien sirvió como nexo y supervisor, para el CDS, del fragmentado Cártel del Milenio y, posteriormente, de su sucesor, el Cártel de Jalisco Nueva Generación (CJNG). Tras su muerte, el CJNG comenzó a expandirse y, aproximadamente en 2013, rompió su alianza con el CDS.	Jalisco	CDS
2010-08-30	Aprehensión de Edgar "La Barbie" Valdez Villarreal	Valdez Villarreal fue un miembro prominente de la Organización de los Beltrán Leyva; tras su arresto se agudizó el conflicto entre escisiones de la OBL, y también con otros grupos criminales.	Estado de México	OBL
2012-12-01	Enrique Peña Nieto Asume la Presidencia de México	Enrique Peña Nieto, del Partido Revolucionario Institucional, asume la presidencia del país.	Ciudad de México	—

Fecha	Evento	Notas	Ubicación	Grupos criminales involucrados
2013-03-15	Aprehensión de Melvin "el Melvin" Gutiérrez Quiroz	El Melvin era un miembro prominente del CAF, incluso llamado "2do al mando" de Luis Fernando Sánchez Arellano	Baja California	CAF
2013-10-18	Asesinato de Francisco Rafael Arellano Félix	Tras su muerte, ninguno de los hermanos varones Arellano Félix quedaba con vida o en libertad para liderar la organización criminal; sin embargo, parece que el liderazgo en ese momento lo ejercía su sobrino, Luis Fernando Sánchez Arellano. También seguían vivas y en libertad varias de las hermanas Arellano Félix, aunque su papel en la organización, de tener alguno, no es muy claro dada la información consultada.	Baja California Sur	CAF
2013-10-24	Aprehensión de Miguel Aguirre Galindo/ Manuel Herrera Galindo, "el Caballo"	Fue cofundador del CAF, junto con Benjamín Arellano Félix y Javier Caro Payán, además de miembro del <i>Consejo de Jefes</i> del mismo grupo criminal.	Ciudad de México	CAF
2014-06-23	Aprehensión de Luis Fernando "el Ingeniero" Sánchez Arellano	Hasta donde se sabe, el Ingeniero fue el primer <i>líder</i> general del CAF que no perteneció a los hermanos Arellano Félix, aunque sí está emparentado con ellos al ser hijo de Norma Isabel Arellano Félix	Baja California Sur	CAF
2015-04-09	Asesinato de Luis Manuel "el Mono" Toscano Rodríguez	Toscano Rodríguez era miembro del CAF, a cargo de la Zona Norte en Tijuana y fue asesinado, presuntamente, por orden de Alfonso "el Aquiles" Arzate. <i>Los Aquiles</i> son considerados una célula del CDS en la región; quienes aprovecharon el conflicto entre el CAF y los Teos para ganar poder y territorio (ca. 2010), aliándose con la facción de Ismael Zambada del CDS.	Baja California	CAF / Los Aquiles / CDS
2016-02-25	Aprehensión de Carlos "el Karateca" Garmiño González	Presunto miembro de alto nivel del CAF, Garmiño fue detenido en la carretera San Luis Río Colorado-Mexicali, en Baja California, y declaró sobre el liderazgo actual del CAF, supuestamente a manos de Fabián "el Piloto" Arellano Corona (hijo de Benjamín Arellano Félix).	Baja California	CAF
2016-08-15	Secuestro de los hijos del Chapo Guzmán en Puerto Vallarta	Durante un conflicto interno, entre varias facciones del CDS y la de Dámaso "el Licenciado" López Núñez, varios hijos del Chapo fueron secuestrados en Puerto Vallarta, con conocimiento, o quizá complicidad, del CJNG. La responsabilidad del secuestro	Jalisco	CDS / CJNG (?)

Fecha	Evento	Notas	Ubicación	Grupos criminales involucrados
		no es del todo clara, pero sí lo son la relevancia del CJNG en este punto y la tensión dentro del CDS, pero aún no parecía haber un conflicto abierto entre los dos <i>cárteles</i> .		
2022-08-24	Aprehensión de David “el Cabo 20” López Jiménez	De acuerdo con diversas fuentes, López Jiménez (exmiembro del CJNG), era miembro del CAF. Es posible que algunas facciones del CAF (y sobrevivientes de los Teos) se hayan aliado con el CJNG para formar el Cártel de Tijuana Nueva Generación (CTNG) mientras otras permanecieron independientes (CAF); sin embargo, los integrantes y estructura del CAF actual, ni la relación entre sus facciones (ni su cantidad), no son claros dada la información disponible.	Nuevo León	CAF

Nota. Algunos eventos no involucran directamente al CAF, o Cártel de Tijuana, sin embargo, se incluyeron para ayudar a contextualizar los eventos relevantes de la organización dentro del fenómeno más general de la Guerra contra el narco y conflictos criminales asociados. Las fuentes de esta tabla son muchas y variadas, por lo que se evitó citar dentro de la tabla en sí, para mantener su tamaño lo más compacto posible; sin embargo, todas las fuentes empleadas están incluidas en la lista de referencias. En algunos casos, pese a consultar diferentes fuentes, existe la posibilidad de que la información expuesta sea imprecisa o esté errada; se utilizaron signos de interrogación (?) para señalar estos casos. Las abreviaturas utilizadas incluyen: CDS (Cártel de Sinaloa), CDJ (Cártel de Juárez) y OBL (Organización de los Beltrán Leyva).