

4. CENTROS DE FUSIÓN COMO INSTRUMENTOS PARA INTERVENIR EL CRIMEN ORGANIZADO EN ENTORNOS URBANOS. MEDELLÍN 2018-2019

DOI <https://doi.org/10.22335/edne.41.c38>

*Alejandro Londoño Hurtado**, *Andrés Felipe Tobón Villada***,
*Carlos Iván Silva Díaz****

* Director de Seguridad de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Alejandro.londono@scj.gov.co
<https://orcid.org/0000-0002-3089-6704>

** Secretario de Seguridad y Convivencia de Medellín 2017-2019, tobon.villada@gmail.com

*** Policía Nacional de Colombia, troyano2569@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9123-589X>

Cómo citar este capítulo: Londoño-Hurtado, A., Tobón-Villada, A. F., y Silva-Díaz, C. I. (2021). Centros de fusión como instrumentos para intervenir el crimen organizado en entornos urbanos. Medellín 2018-2019. En J. L. Vargas-Valencia, R. Ibáñez-Pedraza, E. H. Norza-Céspedes, y J. F. Torres-Preciado, J. F. (coords.), *Seguridad y Convivencia Ciudadana en Colombia: Teorías, datos y estrategias aplicadas* (pp. 85-106). Editorial de la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional de Colombia. [https://DOI https://doi.org/10.22335/edne.41.c38](https://doi.org/10.22335/edne.41.c38)

Resumen

El presente capítulo tiene el objetivo de divulgar entre tomadores de decisiones y comunidad científica la experiencia del municipio de Medellín, Colombia, durante los años 2018-2019 en materia de intervención pública para contener la amenaza del crimen organizado, empleando para ello nuevos instrumentos de coordinación de actores en materia de priorización del problema y acción integrada bajo el modelo denominado centro de fusión. Para el análisis se empleó la metodología de buenas prácticas bajo el enfoque de sistematización de experiencias, obteniendo como resultados más relevantes la generación de sinergias operativas entre diferentes instituciones del nivel local y nacional, que condujeron a capturas estructurales e incautación de dinero y bienes afectando con ello la infraestructura operativa del crimen organizado, consiguiendo una reducción significativa de la violencia homicida.

Palabras clave: Criminalidad, criminología, prevención del crimen, policía, sanción penal, administración local.

Introducción*

La creación e implementación de nuevos instrumentos de gestión para enfrentar el fenómeno del crimen organizado y los delitos que genera en entornos urbanos se hace esencial, entre otros, por dos motivos fundamentales. Primero, estamos hablando de un fenómeno que para el caso de Medellín afecta la seguridad pública (integridad de la estatalidad local) y ciudadana, con las afectaciones propias que en materia de vida, patrimonio, libertad y derechos humanos se refiere. Segundo, se encuentra en permanente cambio y evolución, lo que obliga a los tomadores de decisiones a ir más allá de los canales tradicionales de gestión y, por lo tanto, a innovar de manera ágil, oportuna y efectiva.

El presente capítulo describe la experiencia que se llevó a cabo en la ciudad de Medellín Colombia entre los años 2018 y 2019, durante la formulación e implementación de una metodología de gestión territorial de la seguridad, centrada en la coordinación de actores de nivel local y nacional, para responder de manera eficiente a una problemática basada en la presencia de organizaciones criminales con elevado arraigo territorial, alta capacidad de coerción y una importante generación de violencia homicida.

Para esto se emplearon diversas perspectivas como el de la disuasión focalizada, concentrando las capacidades tanto de la administración municipal como de los organismos de seguridad y justicia del orden local, regional y nacional, hacia objetivos priorizados de manera concertada, con el fin de intervenirlos articuladamente produciendo una mayor capacidad de respuesta en el aparato de justicia a nivel local; esto integrado a la introducción de elementos penales como la autoría mediata bajo el enfoque de aparatos organizados de poder, el cual busca establecer la responsabilidad de los jefes de estas organizaciones criminales en virtud de su función de liderazgo en el entendido de que estas personas, en su búsqueda de ganancias, dirigen estructuras que producen múltiples delitos en los territorios donde delinquen. Todo lo anterior, con el fin de afectar la infraestructura criminal que sostiene el funcionamiento del crimen organizado, a través de un modelo de interrupción de la capacidad de mando y control, así como del flujo de capital a través del aumento de la probabilidad de captura sumada a la incautación de bienes y dinero por medio de figuras penales como la extinción de dominio y decomiso.

* Los autores hacen un reconocimiento especial a los funcionarios de la Secretaría de Seguridad y Convivencia de la Alcaldía de Medellín, de la Policía Nacional y de la Fiscalía General de la Nación, que hicieron parte del proceso de formulación e implementación de esta metodología, en especial al alcalde de Medellín para el período 2016-2019 Federico Gutiérrez Zuluaga, al General Jorge Luis Vargas Valencia, Director General de la Policía Nacional y a Claudia Carrasquilla Minami, Delegada de Seguridad Ciudadana de la Fiscalía General de la Nación entre 2019 y 2020.

En lo que respecta a la estructuración de este estudio, la metodología empleada para analizar la información fue la de buenas prácticas bajo el enfoque de sistematización de experiencias en investigación cualitativa, la cual es empleada por diferentes organismos multilaterales para dar a conocer programas y proyectos exitosos en materia de política pública a nivel global en los ámbitos de seguridad, salud y educación. Esta metodología pone el acento en cómo se hicieron las cosas, por lo que, según Löffler (2000, como se citó en Armijo, 2004), se entiende que las *best practices* proveen un conjunto impresionante de ejemplos probados y soluciones que pueden ayudar a resolver los problemas de gestión". De esta manera, se entiende que en materia de gestión territorial de la seguridad ciudadana, aun cuando metodológicamente parte de un "juicio de valor sobre los méritos o aportes" de la iniciativa seleccionada (Araya et al., 2011, p. 13), es un enfoque relevante pues permite recoger experiencias reales de implementación de políticas, planes, programas y proyectos, teniendo en consideración los logros obtenidos, así como las dificultades y retos que se presentaron en las diferentes etapas del proceso de ejecución, con el fin de construir fuentes de estudio y aprendizaje sobre cómo alcanzar mejoras en la gestión territorial de la seguridad, convirtiéndose en un insumo útil para otros tomadores de decisiones.

Bajo este marco, de acuerdo con Araya et al. (2011), en las lecturas especializadas se encuentran dos formas de definir las iniciativas que pueden ser tomadas en cuenta para la sistematización de buenas prácticas. Por un lado, hay quienes consideran que únicamente aquellas acciones que tienen procesos de evaluación sistemática pueden servir para la selección e identificación de estas. Una segunda perspectiva, denominada "concepción abierta" (Dammert y Lunecke, 2004), defiende la identidad propia de las buenas prácticas en cuanto procesos que valoran de manera cualitativa aspectos que, desde el punto de vista de determinados criterios, resultan valiosos para la gestión de ciertas iniciativas tales como la toma de decisiones, innovaciones en materia de gestión pública, escenarios de coordinación e indicadores de seguimiento, entre otros.

En este orden, siguiendo la guía para sistematizar buenas prácticas del Ministerio de Educación del Perú (2018), una buena práctica debe ser: (a) replicable y adaptable, es decir, debe servir como modelo para promover iniciativas y desarrollar políticas en contextos similares; (b) eficaz en relación con el cumplimiento de los objetivos propuestos; (c) efectiva pues demuestra un impacto positivo y una mejora tangible frente a una problemática y (d) debe centrarse en una actividad de cambio que sirva como punto de partida para responder a una problemática, necesidad o inquietud.

De esta manera, el lector podrá observar un esquema de trabajo planteado en relación con la sistematización de buenas prácticas, partiendo del marco teórico empleado para sustentar la estrategia. De esta manera, en la primera sección tiene lugar un trabajo de recopilación metodológica de los modelos de disuasión focalizada y coordinación de actores que, dirigidos a asuntos de seguridad ciudadana y lucha contra el crimen organizado, han sido aplicados a nivel internacional. Posteriormente, antes de analizar la respuesta construida e implementada desde el caso Medellín, en la segunda sección se desarrolla una descripción detallada del problema identificado en este municipio en

lo concerniente a la presencia de organizaciones criminales y, por supuesto, las condiciones de externalidades negativas que esta situación ha representado para la ciudad. Por último, en la tercera sección, se expone una lectura minuciosa de la respuesta institucional generada a partir de la identificación del problema de presencia y acción de estructuras criminales en la ciudad de Medellín, prestando especial énfasis en los objetivos propuestos y los resultados obtenidos, para con ello dar una revisión a los procesos desarrollados en la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

4.1 La disuasión focalizada y la coordinación de actores¹

La disuasión focalizada es una estrategia de prevención del delito propia del enfoque policial basado en personas, el cual plantea que el delito no solo se concentra en espacios físicos determinados, sino también en personas particulares. Así pues, su objetivo es disuadir a actores delincuenciales específicos frente a la posibilidad de que cometan delitos (The National Academies of Sciences Engineering and Medicine, 2017). Según la naturaleza de los actores que se pretenda disuadir, se pueden distinguir tres tipos principales de disuasión focalizada: la que se enfoca en reducir la violencia generada por grupos delincuenciales; la que se concentra en reducir el delito asociado con mercados callejeros de drogas ilícitas; y la que tiene el objetivo de prevenir la reincidencia de delincuentes de alto riesgo (Braga et al., 2019).

Este método constituye una respuesta a un comportamiento criminológico de constante repetición en diferentes espacios territoriales que tiene por consecuencia la concentración de la violencia. En efecto, cuando se trata de crimen organizado urbano, la violencia que se desprende de la acción de las estructuras criminales tiende a concentrarse en porciones particulares del territorio y, de manera consecuente, tiende a ser protagonizada por los actores criminales que viven o ejecutan su actividad criminal en ese mismo escenario.

Ahora bien, la implementación experimental de la disuasión focalizada fue producto de una serie de aproximaciones conceptuales que dieron espacio a diferentes intervenciones de política criminal estratégica entre los años 80 y 90 que, en suma, buscaban dar respuesta a la clásica dicotomía de política criminal de disuasión versus incapacitación. Precisamente por ello, no es conveniente omitir la naturaleza progresiva que implica la focalización de la disuasión. Al tratarse de una progresión de un modelo previo, y al considerar entonces que dicha progresión obedece precisamente al valor “focalizado” que exhibe y desarrolla en sus diferentes aplicaciones, se tiene entonces que el modelo raíz no es otro que el de la Disuasión, enmarcado por supuesto en escenarios de criminología y aplicación penal.

1. En este apartado queremos agradecerle al jefe del Observatorio del Delito de la Dirección de Investigación Criminal e Interpol de la Policía Nacional de Colombia, Mayor Eryvn Norza Céspedes por sus importantes aportes.

Si bien dicho modelo raíz goza de amplia popularidad en los diferentes modelos de aplicación penal que se encuentran alrededor del mundo y, en virtud de ello, puede ser considerada como una aproximación clásica o, si se quiere, tradicional dentro de la implementación de los fines de la pena, no por ello ha perdido interés ni valoración investigativa en años recientes. El andamiaje lógico que encierra este modelo ofrece una lectura correlacionada de diferentes variables, donde la oportunidad de cometer crímenes, la expectativa de disfrutar sus ganancias antes de ser capturado, y el tiempo que ha de ser cumplido en prisión se presentan como elementos determinadores de un modelado penitenciario de la disuasión en sentido lato.

Una visión suficientemente aceptada y ampliamente difundida en modelos punitivos con enfoque de seguridad ciudadana presentaría, además, una relación de costo beneficio entre la efectividad de la disuasión y la posibilidad de lograr la incapacitación, entendida esta última como la máxima expresión de disuasión del crimen: criminales inhabilitados para cometer crímenes como consecuencia de su encierro en prisión. Shavell (1987), por ejemplo, introdujo aproximaciones econométricas respecto de los costos sociales de la comisión de crímenes, en comparación con los costos de incapacitación permanente de actores criminales. Tales modelos le apuntaban a una visión de optimización de la incapacitación penal que ponderaba las variables mencionadas, y cuya finalidad no era otra diferente a su implementación en contra de aquellos criminales que cometieron algún crimen que, social e institucionalmente, se desea erradicar. En otras palabras, el modelo de incapacitación considera la necesidad de ponderar el beneficio de llevar a prisión –por ejemplo- a quienes han cometido delitos de alto impacto, incluso de manera definitiva después de la primera comisión, de tal forma que no tengan una nueva oportunidad de cometer el mismo crimen nuevamente.

A la pregunta sobre cuales debían ser los medios para dicha incapacitación, no hicieron parte de las discusiones de optimización de las que realmente se ocupaban dichos modelos. No se trataba, desde las aproximaciones economicistas, de generar nuevo conocimiento respecto a los modelos teóricos de la pena como fin o como medio, sino de la búsqueda aplicativa de instrumentos de ponderación respecto de métodos y configuraciones jurisprudenciales ya aplicadas en el mundo. En este sentido, dichos modelos más bien permitieron observar con detalle las variables concretas que se encontraban detrás de las teorías de la pena, en particular aquellas que pretendían aplicabilidad en términos de castigo como respuesta al delito, bien fuera para evitar la posibilidad de nueva comisión (*disuasión*), o bien para garantizar que el actor criminal no pueda volverlo a hacer (*incapacitación*).

Perspectivas más recientes, desde un enfoque disuasivo más que de incapacitación, han identificado modelos intermedios entre la aplicación de la disuasión punitiva en términos de comisión repetitiva de delitos, y la incapacitación penal como instancia final del sujeto criminal. Algunas de estas lecturas ofrecen, por ejemplo, modelos de ponderación de respuesta ante la acción delictual basados en variables como el costo social del acto criminal y el costo efectivo de la pena, presentando alternativas de medición para diferentes tipos de respuesta. Miceli (2009), defendía la aplicación instrumen-

tal de un modelo híbrido que incluyera multas y penas privativas de la libertad como respuesta a los costos, tanto del delito como de la respuesta al mismo. Esta lectura, nuevamente desde la economía, se originaba en una doble identificación de problemas procedimentales en la ponderación tanto de modelos de disuasión como de modelos de incapacitación. Respecto al primero, la relación de las variables de “expectativa criminal de disfrute de ganancias” previo a la “captura” y “tiempo en prisión”, implicaban por lo demás una aplicación de un modelo de law enforcement que permitiera en términos efectivos una reducción de la primera variable, aumentando de esta manera los costos del modelo. Respecto al segundo, la posición de incapacitación de la comisión de delitos enfocada en aquellos actores que, después de haber estado sujetos al sistema de disuasión una determinada cantidad de veces, tendrían que ser incapacitados, terminaba generando altos costos de implementación que ponían en entredicho una posible aplicación exponencial.

Ahora, como respuesta metodológica a este doble problema, Miceli (2009) proponía la implementación de un modelo de respuesta penal que se decantara por la imposición de multas o por la privación de la libertad, en función de la relación efectiva de los costos tanto de la acción ilegal, como de la respuesta institucional. Este asunto debía considerar, de manera adicional, que la primera variable goza de un claro valor subjetivo que ha de ser determinado por la sociedad misma (mediante la expresión que para ello institucionalmente usamos: las leyes); mientras que la segunda variable propendía por una lectura objetiva de valores efectivos de implementación, a saber: infraestructura, custodia, administración de recursos, cobro jurídico, etc.

Una importante aproximación de la valoración aplicativa de los costos sociales del delito puede ser leída en la teoría de los tres strikes aplicada en el Estado de California de los Estados Unidos de Norteamérica. Pensado como un modelo de disuasión escalonada, el modelo daba cuenta de la calificación de ciertos delitos como más gravosos que otros (asunto en absoluto novedoso para los sistemas penales modernos), creando para ellos categorías de respuesta penal relacionadas con la reincidencia. De esta manera, de un universo de delitos, aquellos considerados subjetivamente como más gravosos (homicidio, atraco, acceso carnal violento, por ejemplo) fueron incluidos en un nuevo listado convirtiéndose, de esta manera, en delitos sujetos de strikes. Dichos strikes, básicamente, consideraban la primera comisión del delito (primer strike) y la posible reincidencia sobre el mismo (segundo y tercer strike) como un argumento progresivo de aumento de la pena de privación de la libertad. En términos efectivos, el modelo considera que una modificación de las variables “expectativa de captura” y “tiempo en prisión” de manera que dependan exponencialmente del grado de reincidencia del actor criminal. Esta decisión legislativa y de política criminal, sumada a una política de law enforcement que efectivamente permita llegar al actor criminal protagonista de los hechos enlistados como posibles strikes, contempla sin lugar a duda un enfoque de seguridad ciudadana que dirige su atención a la disminución de comisión de crímenes violentos.

La implementación de este modelo de política criminal arrojó resultados bastante interesantes que permitieron mantener la vigencia de las estrategias de disuasión como

herramientas útiles para la atención de la criminalidad. En California, por ejemplo, los delitos que fueron incluidos en la lista de strikes tuvieron mejorías significativas no solo respecto a los posibles reincidentes (*strikes 2 y 3*), sino incluso frente a la posibilidad de ocurrencia del delito como primera medida. En otras palabras, la implementación del modelo logró una disminución de la reincidencia y, al mismo tiempo, una reducción efectiva de los delitos seleccionados. Al respecto, y considerando los beneficios adicionales de la aplicación de esta estrategia, la investigadora Shepherd (2002) indicó que:

Durante los primeros dos años de la promulgación de esta ley, aproximadamente 8 homicidios, 3952 asaltos agravados, 10672 atracos, y 384.488 robos se dejaron de cometer en California gracias a la legislación de dos y tres strikes. Sin embargo, la ley también tuvo como resultado 17700 casos más de hurto simple ya que los criminales sustituyeron las ofensas sujetas de strike, por aquellas no sujetas por strikes. La disuasión frente a la comisión de esos crímenes le ahorró aproximadamente \$889 millones a la sociedad. Ahora, el monto real de esos ahorros es mucho más grande si se incluyen los costos de medidas de prevención y miedo, el tiempo que las víctimas y los testigos gastan con el sistema de justicia criminal, el costo de otros sistemas de justicia no criminales, los costos de los delitos contra la propiedad, y la disuasión del crimen en condados vecinos. No obstante, \$889 millones es una cantidad importante de ahorros solo en los primeros dos años de la implementación de esta ley.² (p.174)

Si bien este modelo promueve una focalización respecto de la disuasión, no pretende escenarios de individualización o personalización como los que se observarían en apuestas concretas de disuasión focalizada. La lectura que realiza de la importancia de los delitos obedece a un escenario de política criminal donde, de manera subjetiva, se ponderaron como más gravosos aquellos delitos que involucraran la amenaza o el uso efectivo de la violencia. Luego de dicha ponderación, se estableció una línea base con pretensiones generalizadas para todas las posibles ocurrencias delictuales, y no un escenario de política criminal de persecución nominal.

La implementación de modelos de disuasión focalizada no fue, empero, una decisión fácil de tomar. No obstante, al éxito que pudo desprenderse de su aplicación en algunos sectores concretos, para 1980 e inicios de 1990 las aproximaciones de tratamiento punitivo “individual”, esto es, las que promovían una visión particular de los individuos que cometían crímenes con un enfoque dirigido a la rehabilitación, no gozaban de total aceptación ni en el escenario académico ni desde la institucionalidad. Al respecto Ehrlich (1981), profesor de economía de la Universidad de New York-Buffalo, escribiría lo siguiente:

No pretendo sugerir que los métodos de control individual deban ser abolidos. La rehabilitación puede servir a una diferente variedad de objetivos sociales, los cuales no necesariamente incluyen la prevención del crimen. La incapacitación sería necesaria para tipos específicos de delitos o infractores, donde el grado de respuesta individual a los incentivos sea baja, y el grado de reincidencia sea alto. Mis análisis muestran, sin embargo, que, en un gran número

2. Traducción propia.

de casos, el control eficiente del crimen solo requiere la imposición de castigos disuasorios, o la promoción en general de oportunidades de ingreso legítimas, sin ningún intento de control individual.³(p. 319)

En efecto, emprender una política criminal que tuviera por objeto justamente el control individual como una herramienta dirigida a la reducción generalizada de delitos de alto impacto no parecía gozar en su momento de un movimiento de respaldo que promoviera su implementación de manera contundente. Este modelo se creó para atender una situación anómala y fenoménica en la ciudad de Boston en los años noventa. Ante una dinámica de violencia homicida juvenil frente a la que no existía ningún antecedente conocido, y que había desembocado en una situación de crisis en el seno de la sociedad norteamericana, el Estado de Massachusetts en conjunto con organismos de seguridad como el Boston Police Department, así como un modelo de atención comunitaria desde los centros de trabajo social de la institucionalidad, diseñaron un modelo de reacción que rápidamente fue bautizado como “Operación Cese al Fuego” (Bettye, 2005, p. 4).

En términos efectivos consolidó un modelo de intervención de actores criminales por Pareto de ocurrencia de hechos. Los resultados fueron evidentes y tan solo dos años luego de iniciada la intervención se logró una reducción del 75% en homicidios de jóvenes (Braga et al., 2001). Para hacerlo posible, la coordinación entre la autoridad real de policía y la institucionalidad representada en el Estado de Massachusetts fue esencial⁴, generando un rediseño completo de la actividad de policía con un modelo de *accountability* dirigido por la autoridad local, quien a su vez se dio a la tarea de crear escenarios complementarios de atención a la población juvenil en riesgo y de consolidación de la estrategia de *law enforcement* para ejecutarla cuando fuera necesaria. Todo esto –además– con el compromiso federal de seguimiento y respuesta oportuna⁵, garantizado desde el Departamento de Justicia de los Estados Unidos.

Según Kennedy (2006), la disuasión focalizada se concentra en la realización de cuatro tipos de actividades, las cuales se llevan a cabo luego de la definición de un problema criminal específico, así como de la determinación de un tipo de actor responsable hacia el cual se pretende dirigir la disuasión. Estas actividades se realizan de manera coordinada por diferentes entidades como los gobiernos, la policía y la fiscalía.

3. Traducción propia.

4. La coordinación de actores en el enfoque de disuasión focalizada juega un papel esencial. De hecho, para el año 2005 el índice de violencia homicida vinculada a la población juvenil en Boston volvió a escalar a cifras preocupantes, lo cual coincidió con un cambio de actores y de modelo de intervención tanto en el departamento de Policía como en la administración de la ciudad.

5. De hecho, la participación del Gobierno Federal de los Estados Unidos fue determinante en la comprensión del llamado y de lo que estaba realmente dispuesto a hacer el Gobierno para parar el homicidio juvenil en Boston.

El primer tipo de actividades se orienta a fortalecer la aplicación o el refuerzo de la ley llevado a cabo por la policía y otras organizaciones del Estado, de cara a las actividades delictivas del actor hacia el cual se dirige la disuasión focalizada. Esto significa utilizar todas las capacidades existentes y concentrarlas hacia el objetivo planteado. El segundo tipo de actividades se orientan a ofrecer servicios sociales a las personas hacia las cuales se dirige la estrategia. El tercer tipo de actividades se dirige a vincular dentro de los esfuerzos para prevenir el delito a las comunidades afectadas negativamente por las actividades delictivas del actor priorizado. Es básicamente conseguir que las comunidades afectadas se movilicen y se expresen en contra de las actividades delictivas. Finalmente, el cuarto tipo de actividades se orienta a establecer una comunicación directa y repetida con los actores delictivos de tal forma que se enteren que están siendo objeto de un escrutinio especial por parte de las autoridades, dejándoles claro que sus actividades ilegales no son toleradas y en consecuencia serán objeto de un intensificado refuerzo de la ley, y finalmente, que tienen a su disposición una oferta de servicios sociales para ayudarles en caso de que decidan cesar su actividad delictiva.

Para el caso presentado en este capítulo se realizó una adaptación del enfoque de disuasión focalizada a la realidad institucional y criminal de Medellín, priorizado en la integración y fortalecimiento de capacidades en materia de persecución penal desde el nivel seccional de gobierno con el objetivo de producir mayor posibilidad de respuesta de la estatalidad local⁶ ante el problema generado por la presencia de organizaciones criminales en el territorio, aumentando así la certidumbre, rapidez y severidad de la acción policial (The National Academies of Sciences Engineering and Medicine, 2017). Todo ello con el fin de lograr que los jefes y mandos medios de estas organizaciones percibieran que los costos de delinquir eran mayores que los beneficios, de tal suerte que se abstuvieran de ello.

De esta manera, tal y como se observará a continuación, la implementación de un modelo particular de disuasión focalizada para el caso Medellín respondió a un fenómeno criminal particular, arraigado y de naturaleza compleja, que debía ser abordado no solo desde las capacidades a través de la articulación entre estas últimas y las autoridades de carácter nacional que en el ordenamiento y estructura jurídica colombiana, son las que tienen las mayores herramientas de intervención policial y judicial respecto del crimen organizado.

4.2 Problema criminal e institucional en Medellín

Durante los último 30 años Medellín ha sido el epicentro de diversas dinámicas criminales, en cuyo recorrido adquieren formas específicas y persiguen objetivos puntua-

6. Por estatalidad local nos referimos a los actores institucionales presentes en el nivel descentralizado de gobierno para la gestión de diferentes problemas públicos, en este caso la seguridad ciudadana, por lo que nos referimos a la Alcaldía de Medellín, la Policía Nacional, el Ejército Nacional, la Fiscalía General de la Nación, la Judicatura y el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario.

les. La evolución de estas organizaciones a través del tiempo, da cuenta de una transformación que comienza con la constitución de grupos altamente jerarquizados (Cartel de Medellín) cuya actividad por excelencia era el tráfico de estupefacientes y donde la figura del jefe se constituía en el espíritu mismo de las acciones criminales (estructura mafiosa); pasando por la incursión de grupos que representaban la urbanización del conflicto armado interno, cuyas banderas ostentaban algún acervo ideológico y en su nombre pretendían eliminar al adversario de ciertos territorios de la ciudad (milicias urbanas y bloques paramilitares); hasta las más recientes y sofisticadas estructuras que han logrado mantener una hegemonía territorial con la capacidad de diversificar sus fuentes de financiación, con altos niveles de especialización criminal para evitar la persecución del Estado, sumado a un elevado grado de dispersión (Arbeláez et al., 2019).

Para el propósito del presente estudio se tomará el último período del crimen organizado en Medellín, el cual tiene como inicio los años 2008-2009, momento en el que, una vez extraditado a los Estados Unidos, Diego Fernando Murillo Bejarano conocido con el alias de “don Berna”, quien hasta entonces se desempeñaba como el máximo jefe de la criminalidad en la ciudad, se produce la desintegración de la hegemonía criminal liderada por la llamada “Oficina de Envigado” (Restrepo, 2015, p. 188) la cual había sobrevivido a la caída del Cartel de Medellín en 1993, y a la desmovilización de los grupos paramilitares entre 2003 y 2006.

En dicho momento inició un proceso de siete años en el cual el panorama criminal de la ciudad pasó de ser caracterizado por una organización que monopolizaba toda la actividad ilegal en los barrios y comunas, a uno con múltiples organizaciones dispersas sin un mando unificado, las cuales integraban varias bandas y combos para conseguir sus fines económicos. El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Defensa Nacional las denominó Organizaciones Delincuenciales Integradas al Narcotráfico (ODIN), contabilizando 21 para el año 2010, las cuales delinquían en la ciudad como una especie de confederación criminal y cuyas rentas eran el tráfico internacional de estupefacientes, el microtráfico, la extorsión, la trata de personas, la invasión ilegal de predios y el “monopolio de mercados barriales” (Arango et al., 2014, p. 55).

Para el año 2016 se contabilizaban 10 de estas estructuras delinquiendo en Medellín y su área metropolitana⁷ evidenciándose una reducción en su número en el transcurso de seis años, ya sea por lógicas internas de reorganización o por los golpes generados por la institucionalidad, abriendo camino a un nuevo período. De esta manera, para ese año el Ministerio de Defensa Nacional expidió la Directiva 015, complementada por el instructivo 030 de la Policía Nacional, por medio de los cuales se estableció una categorización del crimen organizado en el país según cuatro criterios: poder armado, capacidad económica, número de integrantes y presencia territorial; destacándose a ni-

7. El Área Metropolitana del Valle de Aburrá está integrada por Medellín y nueve municipios más: Envigado, Sabaneta, Caldas, Bello, La Estrella, Copacabana, Barbosa, Itagüí y Girardota.

vel urbano⁸, en orden de mayor a menor amenaza, los Grupos Armados Organizados (GAO), los Grupos Delincuenciales Organizados (GDO) y los Grupos de Delincuencia Común Organizada (GDCO).

De lo anterior, se desprende la presencia en Medellín y el Valle de Aburrá para los años 2018 y 2019 de 10 GDO distribuidos en tres grandes estructuras: el Cuerpo Colegiado de la Oficina (6 GDO), la Alianza de Estructuras Criminales (3 GDO) y el Clan del Golfo (1 GDO); así como 244 GDCO, de los cuales 25 delinquen de manera independiente a las GDO. Estas organizaciones están repartidas en toda la ciudad con el único propósito de explotar rentas criminales como el narcotráfico (transnacional, nacional, regional y local), extorsión en todas sus modalidades, préstamos informales con altas tasas de interés, fleteo, explotación sexual, sicariato y todo tipo de hurtos, lo que las convierte en las principales dinamizadoras del delito, en la Tabla 1 se observa la categorización de dichas organizaciones y en Figura 1 su presencia en el territorio nacional.

Tabla 1
Categorización de organizaciones criminales con presencia en Medellín y el Valle de Aburrá

Tipo de estructura	Características	Número en el país	Número en Medellín	Porcentaje
GAO ⁹	Quienes bajo una dirección de un mando responsable ejerzan sobre un territorio un control tal que les permita realizar operaciones militares sostenidas y concertadas.	3	1	33%
GDO	Grupo estructurado de tres o más personas, de carácter transnacional, que exista durante cierto tiempo y que actúe concertadamente con el propósito de cometer uno o más delitos graves con miras a obtener directa o indirectamente un beneficio económico.	23	10	43%
GDCO	Incorporan diferentes manifestaciones delictivas como parches, bandas, combos, entre otras. Las características principales son la conformación de tres o más personas para la ejecución de una o varias actividades criminales con ánimo patrimonial.	2796	244	9%

- No se toman otras categorías referentes a grupos armados ilegales, como Grupos Armados Organizados Residuales (GAOR) y Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (GAO-ML) ya que, aun cuando algunos como el Ejército de Liberación Nacional (ELN) tienen a Medellín como punto de abastecimiento, no hace presencia territorial, tampoco extraen rentas criminales ni afectan directamente la seguridad ciudadana.
- En Medellín hace presencia una red local del Clan del Golfo, la cual se centra en actividades de abastecimiento, extorsiones y manejo de canales de narcotráfico.

De esta forma, ante este escenario, las autoridades de seguridad y justicia de Medellín tenían que elegir entre dos opciones dadas las falencias estructurales existentes: afectar a las organizaciones criminales con investigaciones que buscaran imputar múltiples delitos a los jefes del crimen organizado e incautar sus bienes y dinero; o actuar de manera dispersa sobre los delitos que generaban estas organizaciones. La segunda opción era, en todo sentido, continuar por el sendero de los últimos años sin ningún tipo de modificación, seguir conduciendo esfuerzos a la imputación de delitos de peligro como el “concierto para delinquir”¹⁰ a los máximos responsables de las estructuras criminales, con sus limitados efectos y bajas condenas en comparación con el daño generado, y a seguir actuando de manera tardía una vez se generaban los delitos.

De esta manera, la evidencia del problema, tanto en lo referente a las dinámicas de criminalidad que debían resolverse, como a la carencia de herramientas atinadas para dar con su solución, evidenciaron la necesidad de un cambio de modelo que requeriría de la aplicación diferencial de los mecanismos que a nivel internacional se habían implementado para atender fenómenos de crimen organizado, con las adaptaciones demandadas por las condiciones sociales, normativas e institucionales.

4.3 Respuesta al problema: los Centros de Fusión (CEFCO) y las Fuerzas Articuladas contra el Crimen Organizado (FACON)

La metodología de centros de fusión como instrumento de coordinación en materia de análisis y operatividad se emplea en Colombia por parte de la Policía Nacional desde el año 2015 con la *Operación Agamenón*, enfocada en intervenir estructuralmente al GAO Clan del Golfo en su zona de influencia histórica en la subregión de Urabá en el departamento de Antioquia, una de las principales zonas de tráfico de cocaína hacia Centro y Norte América. El principio básico de esta estrategia es la acción unificada de las diferentes especialidades de la Policía Nacional (inteligencia, policía judicial y operaciones especiales), el Ejército Nacional, la Armada Nacional y la Fiscalía General de la Nación en materia de intercambio de información, optimización de los recursos existentes, afectación transversal a la organización y captura de cabecillas.

Basado en esta experiencia, en el año 2017, se creó el Centro de Fusión Operacional de Popayán (CEFOP) con influencia en los departamentos del Cauca, Valle del Cauca y Nariño, con el objetivo de intervenir de manera integrada las rutas de narcotráfico y los grupos armados ilegales denominados por la Directiva 0015 de 2016 como Grupos Armados Residuales (GAO-R), que son los reductos producto de la desmovilización de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y los Grupos Armados al Margen de la Ley (GAOML) como el Ejército de Liberación Nacional (ELN).

10. Esto quiere decir que un jefe de una organización criminal que se benefició de múltiples delitos como la comisión de homicidios, extorsiones, hurtos, desapariciones, entre otros, termine pagando por el simple hecho de concertarse con otros para realizar actividades ilícitas, lo que tiene penas que, con los beneficios de ley, terminan siendo de entre 4 y 8 años.

Adicionalmente, la Fiscalía General de la Nación, por medio de la Resolución 2110 de 2017 creó las Fuerzas Articuladas contra el Crimen Organizado (FACON) y el Mecanismo de Articulación Interinstitucional contra el Crimen Organizado (MAICO), (Resolución No. 2110 de 2017) como instrumentos para impactar de manera coordinada el crimen organizado a través de la distribución estratégica de objetivos y responsabilidades entre los despachos de fiscalía y la policía judicial. Es decir, por cada organización identificada en el país se establece un responsable de fiscalía y policía judicial quienes responden por la investigación. Gracias a esto se le dio orden a la operatividad y se pudo intervenir de manera estructural a las organizaciones, yendo más allá de las capturas desconectadas de jefes y mandos medios.

4.3.1 *El caso de Medellín: integración de capacidades nacionales con enfoque local*

Con este marco institucional, el municipio de Medellín inició en el año 2018 el proceso de formulación de una estrategia interinstitucional que consiguiera intervenir de manera transversal a las GDO y GDCO bajo una figura de coordinación local-nacional, que le diera orden a la operatividad y lograra afectar de manera sistemática el crimen organizado. Esto quiere decir, facilitar los espacios de coordinación y brindar las capacidades para que la planeación operativa de la Policía y la Fiscalía se afinara y potencializara, orientándola hacia la intervención sistemática de organizaciones criminales.

De esta manera, se propuso integrar las metodologías CEFCO y FACON adaptándolas al entorno de la ciudad con tres objetivos fundamentales: (a) la cualificación de las capturas contra cabecillas orientada a conseguir que se les imputaran los delitos generados en función de la organización criminal que lideraban, proponiendo el uso de enfoques penales innovadores como el de autoría mediata¹¹ a través de aparatos organizados de poder; (b) múltiples imputaciones a mandos medios y (c) incautación simultánea de los bienes producto de su actividad ilícita. Con esto, dado el contexto criminal de la ciudad, se esperaba obtener una reducción de la violencia homicida a través del principio de la disuasión focalizada.

11. Es relevante detenerse en el concepto de autoría mediata a través de aparatos organizados de poder como propuesta penal para investigar y procesar a los cabecillas de las organizaciones criminales de Medellín. Este es un enfoque penal de autoría basado en los estudios del jurista alemán Hans Welzel (1939), desarrollados posteriormente por Klaus Roxin (1962). Este último desarrolló el concepto de “autoría mediata” el cual se centra en la responsabilidad penal que debe asumir una persona que coacciona, manipula o ejerce una posición de dominio sobre otra para que cometa un delito, es decir, un autor detrás del autor. Ahora bien, cuando no se puede comprobar que hay una relación directa entre el instigador (jefe) y el autor material del delito, se debe emplear otra categoría centrada en el dominio de la voluntad a través de estructuras de poder organizadas (Roxin, 2006). Aquí estamos hablando pues de la existencia de una organización, con una jerarquía definida, una existencia en el tiempo, una presencia en un territorio específico, con un fin específico y una capacidad organizacional que permita a cualquiera de sus integrantes desarrollar la actividad delictiva. En este marco, aun cuando no exista una comunicación directa entre el jefe de este aparato organizado de poder y quien comete el delito, se presume que esta acción benefició al primero y, por lo tanto, debe responder penalmente.

En términos prácticos, se buscó que los grupos investigativos y grupos de fiscales del nivel central como la Dirección de Investigación Criminal (DIJIN), la Dirección Antinarcoóticos (DIRAN), y la Dirección Especializada de Fiscalías contra el Crimen Organizado (DECOC) se concentraran en las organizaciones criminales de mayor nivel (10 GDO); mientras que las unidades locales como la Seccional de Investigación Criminal (SIJIN), el Grupo Antisecuestro y Antiextorsión (GAULA), el Cuerpo Técnico de Investigación de la Fiscalía (CTI) y los despachos de fiscalía seccionales se enfocaran en las organizaciones criminales dinamizadoras de los delitos (GDCO) con el apoyo transversal de la inteligencia policial del nivel local y central. Todos manteniendo un intercambio permanente de información sobre investigaciones de organizaciones criminales y delitos conexos a su actividad (homicidio, extorsión, desplazamiento forzado, instrumentalización de menores, hurtos, etc.).

Ahora bien, para conseguir esto se partió de la creación de un escenario de priorización nuevo en el país denominado “inventario criminal unificado”. Este escenario liderado por la Alcaldía de Medellín, la Policía Nacional y la Fiscalía General de la Nación se reunió por primera vez en septiembre de 2018 y tuvo como propósito integrar los instrumentos de análisis criminal, criminológico y de inteligencia para unificar criterios alrededor de las siguientes variables: (a) grupos criminales que delinquen en la ciudad; (b) categoría que tienen según la Directiva 0015 de 2016; (c) barrios en los que hacen presencia; (d) número y tipo de delitos que cometen; (e) rentas criminales que explotan; (f) identificación de sus jefes y coordinadores y, finalmente, una vez obtenida esta información, (g) distribución de policía judicial y despacho de fiscalía por cada una de las organizaciones criminales identificadas según el criterio arriba mencionado con tiempos definidos de intervención sobre cada objetivo. Todo lo anterior formalizado a través de mecanismos como la Directiva Operativa Transitoria 044 del 2018 de la Policía Nacional, la cual se renueva anualmente según los criterios mencionados¹².

Para implementar esta estrategia, la Alcaldía de Medellín invirtió \$40.000 millones de pesos colombianos orientando los recursos de manera específica a las necesidades más relevantes para conseguir los objetivos arriba mencionados. De esta manera, los apoyos se orientaron hacia el fortalecimiento tecnológico de las capacidades de inteligencia, análisis criminal e investigación judicial; de igual manera en la capacitación del talento humano en torno a la implementación de nuevos enfoques de análisis e investigación; en elementos logísticos de primera necesidad frente a los procesos investigativos y el trabajo de campo y en la adecuación de una sede para reunir a todos los grupos operativos que hicieron parte de la estrategia para tenerlos trabajando en un solo lugar, acción que fortaleció el trabajo en equipo y permitió generar sinergias operativas en equipos acostumbrados a trabajar de manera segregada.

12. Para el año 2020, se creó la Directiva Operativa Transitoria 003 para Medellín y el Valle de Aburrá.

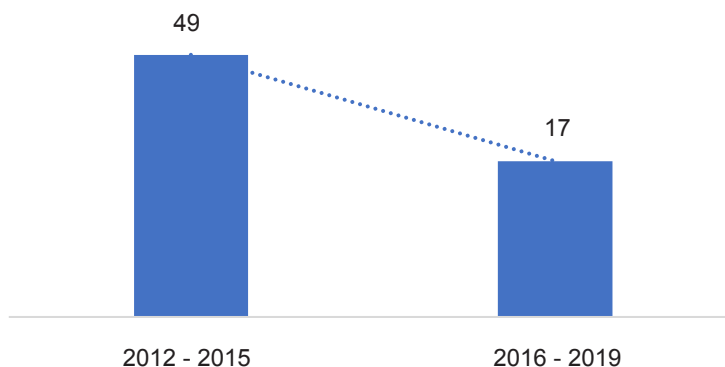
4.4 Resultados obtenidos

Uno de los resultados que se obtuvo con el desarrollo de esta metodología fue el cambio de enfoque en materia de medición. Como se verá a continuación, no se establecieron los indicadores según el número de capturas sino especialmente en la afectación a las organizaciones a partir de la pérdida de capacidad de sus jefes de liderarlas, la calidad de las investigaciones a partir de las imputaciones y la incautación de sus bienes. Este último elemento fue de gran importancia, ya que el propósito por el cual estas personas desarrollan las actividades ilegales es la obtención de lucro económico.

De esta manera, en la Figura 2 se evidencia que, comparado con el cuatrienio anterior, entre 2016 y 2019 el tiempo en el que un jefe de GDO duraba al frente de la organización se redujo en un 41%, pasando de 29 a 17 meses, lo que demuestra que la capacidad para capturar a estas personas aumentó de manera considerable, haciendo cada vez más difícil el papel de liderazgo en estas estructuras y, como consecuencia, aumentando los costos asociados a esta actividad. Tal y como se mencionó líneas arriba, el modelo de interrupción del mando, haciéndose más eficiencia, permitió una mayor ofensiva en la tarea de desarticulación eventual de estructuras de crimen organizado.

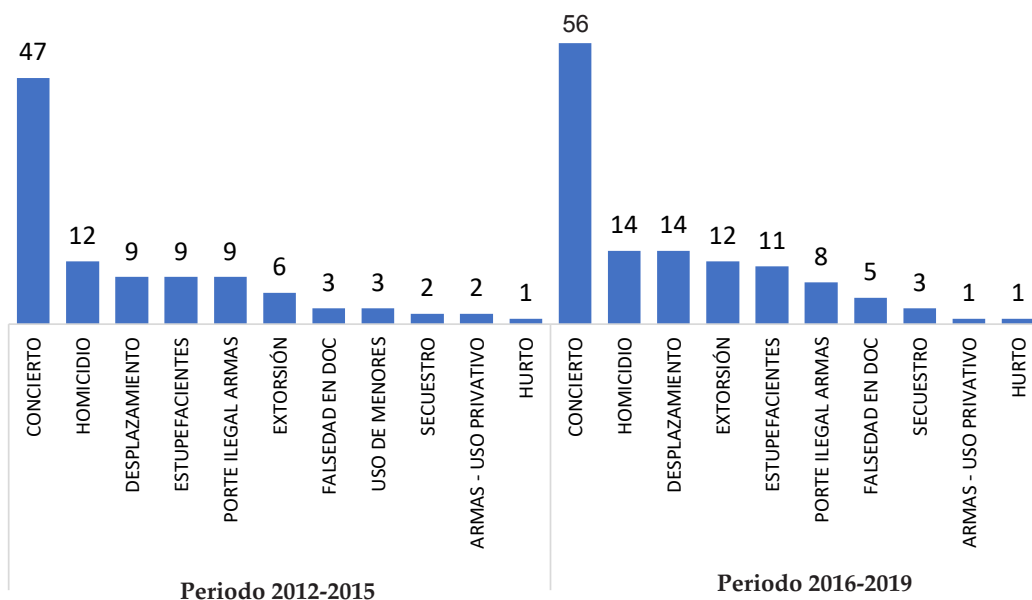
Figura 2

Máximo de tiempo (meses) duración de cabecillas



De igual manera, el número de delitos imputados a los máximos responsables de las GDO aumentó en un 21%, incrementando así la tasación de las penas establecidas, logrando conexidad de delitos contra los cabecillas, pasando del concierto para delinquir al homicidio, desplazamiento forzado y extorsión, mostrando con esto una cualificación en los procesos investigativos y un elemento disuasivo fundamental para conseguir la reducción de la violencia homicida (ver Figura 3).

Figura 3
Delitos imputados a cabecillas GDO 2012-2019



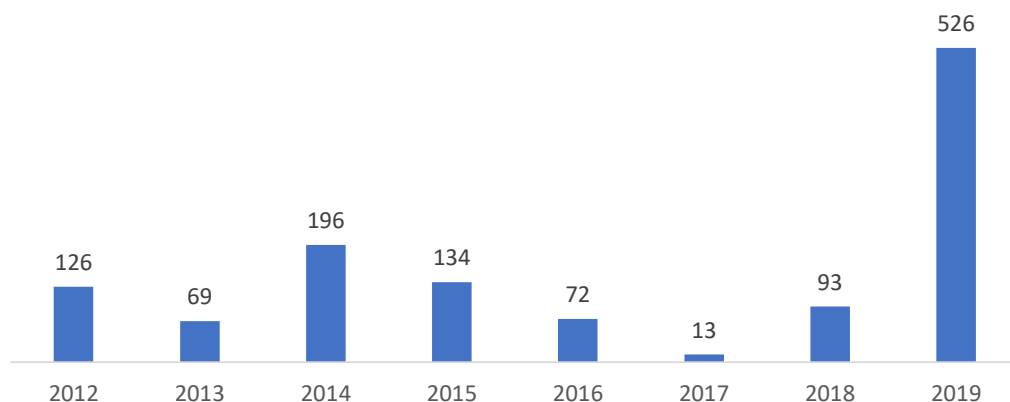
El número de los bienes decomisados al crimen organizado a partir de la cualificación de las capacidades de investigación y coordinación aumentó en un 292% en relación con el período 2012-2015 (ver Figura 4), igualmente, el valor de los mismos aumentó en un 481%, siendo este el resultado más relevante obtenido. En particular, se destaca un operativo realizado en el mes de octubre del 2019 contra la GDO La Terraza (uno de los grupos de mayor trayectoria en Medellín), logrando incautarle a sus jefes, familiares y testaferros 381 bienes muebles e inmuebles por un valor de \$400.000 millones de pesos colombianos, siendo este el operativo más grande contra los bienes del crimen organizado en la historia de Medellín (El Tiempo, 30 de octubre de 2019).

Este resultado se dio gracias al intercambio de información entre tres grupos operativos de la Policía Nacional: la Comisión Investigativa contra el Crimen Organizado y la Comisión de Extinción de Dominio de la DIJIN junto con la Seccional de Inteligencia Policial, con el direccionamiento de la Dirección Seccional de Fiscalías, todo gracias al principio de integración de capacidades.

Finalmente, en materia de homicidios se encuentran variaciones importantes en relación con los diferentes momentos de implementación de la metodología CEFECO-FA-CON. Según Henao y Rey (2019), entre 2016 y 2018 en Medellín el 56% de los homicidios fueron generados por las dinámicas asociadas al crimen organizado, lo cual se puede apreciar en la Figura 5, determinando que este sea un actor central de intervención en

Figura 4

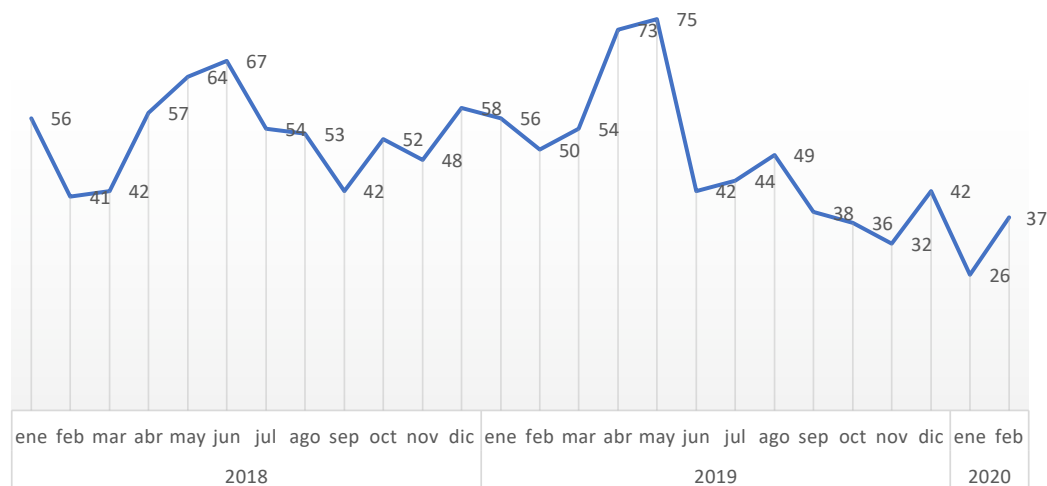
Bienes ocupados para extinción de dominio en Medellín 2012-2019



materia de reducción de este delito el cual es el de mayor impacto en la sociedad. En este sentido, el principio fundamental de la metodología fue el de generar condiciones de seguridad de largo aliento por lo que se tomó la decisión de que, aun cuando la reducción del homicidio no se daría de manera inmediata, esta sí se daría en el largo plazo de forma sostenida.

Sobre esto último, es relevante evidenciar que la metodología se empezó a implementar formalmente en septiembre del 2018, teniendo hasta el mes de mayo de 2019 un proceso de estructuración, acoplamiento y aprendizaje que condujo al aumento de una operatividad sin precedentes contra cabecillas, coordinadores y mandos medios, y como consecuencia, la producción de un desorden en el panorama criminal que desembocó en la radicalización de confrontaciones violentas entre estructuras criminales descoordinadas que, si bien ya se observaba desde el aumento operativo en 2017, llegó a un punto más crítico relacionado además a un incremento en los homicidios. No obstante, una vez se consiguió profundizar en el intercambio de información interagencial para ahondar en el conocimiento de cómo cada una de las organizaciones criminales inventariadas delinquían, se estructuraban y generaban incentivos y castigos, se consiguió afectar a los actores clave y llegar a sus bienes y dinero, teniendo como resultado a partir del mes de junio del 2019 una reducción sostenida de los homicidios, la cual se ha mantenido durante el año 2020 evidenciado en la Figura 5.

Figura 5.
Homicidios en Medellín 2018-2020¹³



Conclusiones

La experiencia obtenida en Medellín al integrar los planes locales con las estrategias nacionales de diferentes instituciones orientadas a un fin común es muestra de la importancia fundamental que tiene la unión de capacidades diferenciales para intervenir el fenómeno del crimen organizado a nivel urbano, especialmente en un entorno altamente complejo con estructuras con profundo arraigo en el territorio y generadoras de violencia instrumental.

Si bien, los modelos internacionales de incapacitación, disuasión focalizada, *law enforcement* y demás estrategias muestran importantes resultados allí donde han sido empleadas, dicha territorialización implica precisamente una comprensión de las condiciones sociales, institucionales y normativas de los espacios donde fueron implementadas. De esa manera se comprende entonces que los detalles de esos modelos deben ser variados y adaptados y, por lo mismo, no deben ser comprendidos como recetas sino más bien como modelos en donde lo verdaderamente comparable tiene lugar a nivel conceptual e intencional, y no necesariamente a nivel institucional.

Así pues, la comprensión del modelo implementado en Medellín como uno de *Disuasión Focalizada*, si bien no sigue las mismas líneas de detalle de los procesos deriva-

13. Los datos de homicidio se presentan hasta febrero de 2020, ya que desde marzo inició la cuarentena decretada por el Gobierno Nacional como estrategia para prevenir contagios por la COVID-19, situación que produjo una reducción generalizada de todos los delitos en el país entre marzo y abril.

dos en Estados Unidos producto de la Operación Cese al Fuego de Boston, guarda el mismo espíritu en materia de focalización nominal. En este sentido, la implementación de Centros de Fusión que operacionalizan acciones de manera coordinada como producto de un inventario criminal unificado, sigue la línea de nominación y focalización tanto de estructuras criminales como de miembros particulares, que en el caso de Medellín se trató precisamente de cabecillas y coordinadores. Como pudo apreciarse en el estudio, dicha focalización superó incluso el nivel de lectura de las estructuras mismas, y se ocupó de los espacios territoriales donde estas ejercían sus actividades criminales ofreciendo servicios sociales e institucionales, y no solo de los elementos de intervención policial y judicial de los que nos ocupamos en este capítulo.

Si bien las experiencias que se han desarrollado en Colombia, ya sea desde la norma o desde operaciones y acciones específicas, no han obedecido a condiciones de carácter localizado sino, particularmente, a visiones más nacionales enfocadas a la defensa de la soberanía y al combate de macroestructuras dedicadas al narcotráfico, la realidad de ciudades como Medellín que durante décadas han sufrido el poder violento y destructivo de estructuras criminales obliga a la constitución de modelos de seguridad ciudadana focalizados y territorializados. Guardadas proporciones, los hallazgos de la implementación de los centros de fusión y la estrategia de focalización contra estructuras criminales en esta ciudad colombiana, podrían dar cuenta de un primer ejercicio de formulación y desarrollo de una política criminal de carácter municipal, en un contexto normativo que ha comprendido el combate al crimen organizado desde un escenario nacional. La desagregación de capacidades, impulsada por el fortalecimiento local que permite la focalización y el esfuerzo institucional de una entidad como lo es una alcaldía, arroja luces de vital calado para la nueva formulación de estrategias y desarrollos normativos tanto en Colombia como en otras latitudes.

Se considera necesario comprender que para el crimen organizado la coordinación no es un problema; según las necesidades del contexto estos tienen muy pocas limitaciones para lograr uniones y transformaciones de forma rápida. Es por esto es que el Estado está en la obligación de actuar exactamente de la misma manera, en materia de coordinación y evolución, para conseguir controlar sus dinámicas y lograr afectar su infraestructura. En este orden, la coordinación debe ser una obligación vigilada durante todo el proceso: desde el diagnóstico del problema, pasando por la distribución de capacidades según el tipo de organización, hasta en el seguimiento y la evaluación.

Los resultados presentados son muestra de que esta forma de trabajar produce derivaciones verdaderamente efectivas en todos los niveles de gestión, como no sucede en los procesos de carácter desconectado que por lo general representan la normalidad en la persecución criminal. Desde el aumento en la operatividad estructural hasta la reducción de indicadores de impacto como el homicidio instrumental de carácter criminal, pueden hacer parte de los resultados estructurales de largo plazo de una estrategia dirigida a la persecución, reducción de las capacidades de daño y eventual desarticulación de las estructuras de crimen organizado. La comprensión detallada del contexto, la focalización territorial, la participación de actores locales en el fortalecimiento de

capacidades de persecución y, principalmente, la coordinación interagencial e interinstitucional son asuntos clave que no pueden ser obviados.

Referencias

- Alcaldía de Medellín, Policía Nacional y Fiscalía General de la Nación (2019). *Concentración homicidios excluyendo la comuna de La Calandaria (2015-2018)*. <https://gobierno.antioquia.gov.co/archivos/PISCC%202020-2023%20MEDELLIN-min.pdf>
- Arango Osorno, C., Cardona, A. J., Calle Ríos, J. A., Gallego, L., Londoño Hurtado, A. y Preciado, A. (2014). Rentas ilegales en Medellín: contexto de seguridad y marco conceptual. En J. Giraldo, G. Duncan, & A. J. Cardona (eds.). *Nuevas Modalidades de captación de rentas ilegales en Medellín. Empresa para la Seguridad Urbana*, Universidad EAFIT y Alcaldía de Medellín.
- Araya, J., Tocornal, X. & Tapia, P. (2011). *Evaluación y buenas prácticas, aprendizajes y desafíos para la prevención del delito y la violencia*. Banco Interamericano de Desarrollo, Open Society Foundations, Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana Universidad de Chile. <https://n9.cl/y3d0>
- Arbeláez, L. C., Correa Henao, J. L., De la Cuesta Zuluaga, L., Estrada Villada, E., Herrera Naranjo, J. & Londoño Hurtado, A. (2019). El devenir histórico del crimen organizado en Medellín. En A. M. Diez de Fex, A. Londoño Hurtado, & A. Tobón Villada (eds.) *Instrumentos jurídicos para enfrentar a la criminalidad organizada en entornos urbanos. Una aproximación desde Medellín*. Alcaldía de Medellín y Universidad de Medellín.
- Armijo, M. (2-5 de noviembre de 2004). *Buenas prácticas de gestión pública en América Latina* [presentación de paper]. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España. <https://bit.ly/2QVQAGW>
- Bettye H, P. (2005). *Estudio de caso. La estrategia de Boston: una historia de alianzas improbables*. Banco Mundial. <https://bit.ly/2QUWDvw>
- Braga, A. A., Kennedy, D. M., Piehl, A. M. & Waring, E. J. (2001). *Reducing Gun Violence: The Boston Gun Project's Operation Ceasefire*. Research Report National Institute of Justice, Office of Justice Programs, U.S. Department of Justice. <https://n9.cl/q2kra>
- Braga, A. A., Weisburd, D. L. & Turchan, B. (2019). *Focused deterrence strategies effects on crime: A systematic review*. Campbell Systematic Reviews.
- Dammert, L. & Lunecke, A. (2004). *Prevención del delito en Chile: una visión desde la comunidad*. Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana Universidad de Chile. <https://bit.ly/33TGg7U>
- Ehrlich, I. (1981). On the Usefulness of Controlling Individuals: An Economic Analysis of Rehabilitation, Incapacitation and Deterrence. *American Economic Review*, 71, 307-332.
- Henao, E. & Rey Barrera, M. (2019). *Caracterización del homicidio en Medellín período 2012-2018*. Alcaldía de Medellín.
- Kennedy, D. (2006). *Old wine in new bottles: policing and the lessons of pulling levers*. En D. Weisburd, & A. Braga (Eds.). *Police innovation: contrasting perspectives*. Cambri-

- dge University Press.
- Miceli, T. J. (2009). Deterrence and Incapacitation: Towards a Unified Theory of Criminal Punishment. *Economics Working Papers*. 200911.
- Ministerio de Educación de Perú (2018). *Guía para sistematizar buenas prácticas*. <https://bit.ly/2QW7MfG>
- Resolución No. 2110 de 2017 [Fiscalía General de la Nación Colombia]. Por medio de la cual se implementa el mecanismo de articulación interinstitucional contra el crimen organizado (MAICO) y se crean las fuerzas articuladas contra el crimen organizado (FACON). 22 de mayo de 2017.
- Restrepo, J. (2015). *Las vueltas de la Oficina de Envigado*. Génesis, ciclos de disputa y reorganización de una empresa criminal. ICONO.
- Roxin, C. (2006). El dominio de la organización como forma independiente de autoría mediata. *Revista de Estudios de la Justicia*, 7, 11-22. <https://doi.org/10.5354/0718-4735.2011.15081>
- Shavell, S. (1987). A Model of Optimal Incapacitation. *American Economic Review*, 77, 107-110.
- Shepherd, J. (2002). Fear of the first strike: the full deterrent effect of California's two- and three-strikes legislation. *Journal of Legal Studies*, 31.