

## - DRAFTS OF ECONOMIC INTELLIGENCE -

# EL GRUPO TERRORISTA DESDE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA

Monjas Miguélez, Eva \*

### Resumen/Summary

En los últimos años numerosas investigaciones han sido llevadas a cabo con el objeto de estudiar a los grupos terroristas, pero pocas de ellas se han centrado en el lado organizativo de estos grupos, dada su importancia para la supervivencia del grupo. Este trabajo trata de llenar ese vacío creando una tipología de grupos terroristas basada en su estructura organizativa y analiza las ventajas y vulnerabilidades creadas por esa estructura. Para ello, estudiaremos al grupo terrorista como si fuera una empresa legal, analizando las restricciones que debe superar y que determinarán la elección de estructura. Finalmente, la evolución organizativa de ISIS será usada para ilustrar cómo el grupo ha adaptado su estructura para poder sobrevivir.

*In the last years several investigations have been carried out with the aim of studying terrorist groups, but few of them have focused on the organizational side of these groups, given its importance for the group survival. This paper tries to fill that gap by creating a typology of terrorist groups based on their organizational structure and analyzes the advantages and vulnerabilities created by that structure. For that, we will study the terrorist group as if it was a legal enterprise, analyzing the restrictions that it must surpass and will determinate its structure election. Finally, ISIS organizational evolution will be used to illustrate how the group has adapted its structure in order to survive.*

**Palabras clave:** terrorismo, organizaciones terroristas, estructura organizativa, Al Qaeda, célula.

**Key words:** terrorism, terrorist organizations, organizational structure, Al Qaeda, cell.

## 1. Introducción

Los terroristas son considerados por la mayor parte de la población como individuos “irracionales”, pues hacen uso de la violencia y el terror como herramientas para alcanzar un fin político o ideológico. Este hecho se ve reforzado por la imagen que los medios de comunicación transmiten de los individuos que conforman los grupos terroristas, pues tienden a definirlos como “inhumanos”, “locos” o “sicópatas”. No obstante, en los últimos años se han publicado numerosos estudios que argumentan que el comportamiento terrorista puede ser explicado mediante modelos de elección racional. Desde esta perspectiva, el terrorismo no sería

el resultado de un comportamiento irracional sino la forma óptima de lograr un fin, dadas unas circunstancias.

Si consideramos válida dicha afirmación hemos de suponer que, ante un número finito de elecciones, los terroristas optarán por aquella que les reporte una mayor utilidad y que, a su vez, minimice los costes. De ello se deduciría una importante consecuencia: el comportamiento terrorista es predecible, pues conociendo el fin, las restricciones y los costes que ha de afrontar el grupo se puede prever cuál sería su elección óptima. Esta teoría resulta, por tanto, de gran utilidad para la elaboración de políticas antiterroristas de carácter tanto defensivo como proactivo.

\* Escuela de Inteligencia Económica (La\_SEI). Universidad Autónoma de Madrid (Spain) Correo de contacto:

El modelo de racionalidad económica ha sido fundamentalmente explicado a través del campo de la teoría de juegos, que permite analizar la interacción entre el grupo terrorista y las autoridades encargadas de la elaboración de políticas antiterroristas. Dicha teoría asume que cada agente, que en este caso reduciremos a dos, el grupo terrorista y las autoridades antiterroristas, sólo podrá ganar a expensas de la pérdida del otro y, por consiguiente, ambos están luchando por maximizar sus utilidades, sujetos a una serie de restricciones. Este hecho contribuye a que las decisiones de ambos jugadores estén fuertemente interrelacionadas, de tal manera que las elecciones de uno dependen de las realizadas por el otro y viceversa. Por ello cuando se elaboran políticas antiterroristas es necesario considerar cómo estas van a afectar al grupo terrorista y las posibles reacciones que este puede tener en consecuencia. De no hacerlo, y de optar por el uso de fórmulas de optimización independientes, es decir, que no tengan en cuenta las posibles reacciones del grupo terrorista, los resultados de las políticas pueden no ser los deseados.

Asimismo, la capacidad de las autoridades para producir cambios en las restricciones de los grupos terroristas mediante políticas antiterroristas hace necesario focalizar la atención en dichas limitaciones y sus efectos, pues estas son un elemento clave para el desarrollo de medidas eficaces. Al realizar un análisis de mayor profundidad de las restricciones se observa un paralelismo respecto de las que debe afrontar cualquier empresa, si bien hacer frente a dichas restricciones conlleva una mayor dificultad para los grupos terroristas ya que han de permanecer ocultos. Cuestiones como de dónde obtener la financiación necesaria para llevar a cabo las actividades, el reclutamiento de trabajadores o la gestión “del dinero” son algunos de los puntos que tienen en común ambos tipos de organizaciones. Entender estas limitaciones y cómo son afrontadas por los grupos terroristas resulta clave, pues ello determinará en gran medida la organización estructural del grupo.

Ahora bien, la estructura de una organización terrorista no es estática ya que cambios inducidos por las políticas antiterroristas adoptadas pueden obligar a los grupos terroristas a reorganizarse para no desaparecer. Esta necesidad de reorganización estructural como método de supervivencia viene derivada de la necesidad de encontrar un equilibrio entre eficiencia, control y seguridad, tal y como señaló Jacob N. Shapiro (2013). La eficiencia se refiere a la óptima utilización de los recursos de las organizaciones con el objetivo de alcanzar un fin, que en el caso de las organizaciones terroristas consiste en la realización de actos violentos. Esto hace necesario establecer cierto control sobre los recursos, tanto humanos como materiales o financieros, de las organizaciones terroristas, pero sin afectar a la seguridad de dichas organizaciones, es decir, sin que sus actividades sean interceptadas por las autoridades antiterroristas. Sin

embargo, lograr un perfecto equilibrio entre estas tres dimensiones resulta imposible. Las herramientas que utilizan para controlar el correcto uso del dinero o para mejorar la disciplina entre sus miembros puede provocar fallos de seguridad, mientras que no usar dichas herramientas puede dar lugar a fallos de eficiencia. De manera que explotar estas vulnerabilidades puede ser clave para acabar con el grupo terrorista.

Tener en cuenta todo lo anterior puede contribuir a la elaboración de políticas que resulten eficaces para combatir el terrorismo. Primero, la teoría de elección racional del terrorismo nos lleva a considerar que el grupo terrorista es racional y, por tanto, sus acciones son predecibles. Posteriormente el estudio de las restricciones del grupo terrorista y como cambios en estas afectan a su estructura nos permite conocer sus debilidades y como explotarlas.

Así pues, el principal objetivo de este trabajo es realizar un análisis económico de las organizaciones terroristas que contribuya a la elaboración de políticas antiterroristas. Para ello, y partiendo de la base de la racionalidad del grupo terrorista, se ha realizado un estudio del grupo terrorista desde una perspectiva empresarial. En primer lugar, se examinarán las restricciones que ha de afrontar cualquier organización terrorista y cómo consiguen superarlas. Posteriormente, este estudio se utilizará para la elaboración de una tipología de estos grupos en función de su estructura organizativa. El trabajo concluirá con una serie de ejemplos que permitirán corroborar la evolución estructural de algunas organizaciones terroristas en función de cambios en el entorno.

## 2. Objetivos

El objetivo principal del presente artículo es lograr una mayor comprensión de la estructura organizativa adoptada por diversos grupos terroristas y los factores que las determinan, concretamente se pretende:

- (1) Identificar las principales restricciones que ha de enfrentar cualquier grupo terrorista.
- (2) Analizar las respuestas dadas por los grupos terroristas a las diversas restricciones encontradas.
- (3) Demostrar la existencia de un proceso de aprendizaje, adaptación y evolución dentro de los grupos terroristas.
- (4) Desarrollar una tipología de estructuras organizativas adoptadas por grupos terroristas.
- (5) Demostrar mediante un caso real la evolución organizativa de una organización terrorista.

### 3. El grupo terrorista

Una empresa es definida, desde un punto de vista económico, como un agente que utiliza los factores de producción de los que dispone para producir bienes y servicios, a la vez que se encuentra sujeto a una serie de costes. El concepto de organización terrorista también se ajusta a esta definición, con la diferencia de que, en vez de producir bienes y servicios, lleva a cabo actos violentos. Asimismo, los recursos de los que dispone la organización terrorista, al igual que los de una empresa, son limitados y susceptibles de otros usos. Esto permite que las organizaciones terroristas puedan ser estudiadas como cualquier otra empresa.

Por consiguiente, el nivel óptimo de actividad terrorista puede ser descrito por las mismas funciones y modelos que se usan para calcular los niveles óptimos de producción de una empresa. Para calcular el nivel de actividad terrorista, en función de las distintas combinaciones y cantidades de factores productivos utilizados, se usará la función de actividad terrorista,  $q$ , que equivale a la función de producción de una empresa. Para simplificar el análisis, sólo consideraremos como factores de producción el capital,  $K$ , y el trabajo,  $L$ .

- a) **Capital:** el capital se refiere a los bienes que permiten el desarrollo de las actividades terroristas como las armas o artefactos explosivos, y que han requerido una inversión previa en ellos para su adquisición o mantenimiento.
- b) **Trabajo:** el trabajo se refiere a la capacidad y esfuerzo de los terroristas. Aquí incluiríamos factores como el conocimiento de los terroristas, las horas dedicadas al trabajo o la productividad de dichos terroristas.

De modo, que la función de actividad terroristas quedaría representada de la siguiente forma:

$$q = F(K, L)$$

No obstante, el nivel de actividad terrorista de una organización también va a estar limitado por una función de costes, que dependerá del coste laboral,  $w$ , el cual se refiere al salario de los terroristas u otros factores, y del coste del capital,  $r$ , constituido por los costes derivados de la compra del material. La fórmula de la función de costes se representa así:

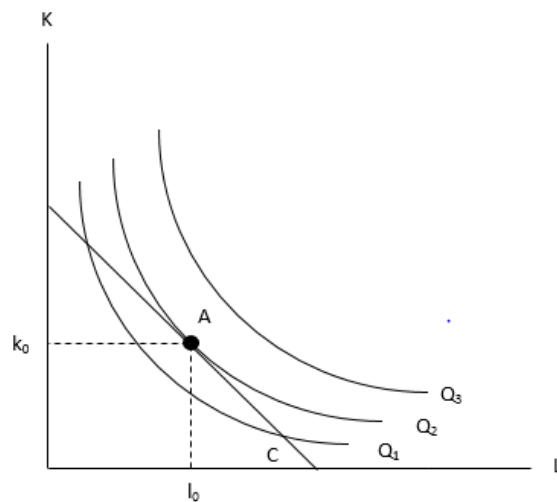
$$C = wL + rK$$

Esta función de costes también puede ser vista desde otra perspectiva, como la suma de costes variables y costes fijos.

- a) **Costes fijos:** los costes fijos son aquellos que se mantienen estables independientemente de los beneficios que obtengan las organizaciones terroristas, y que no pueden ser modificados en el corto plazo. Ejemplos de este tipo de costes pueden ser el alquiler de las bases o de los centros de entrenamiento.
- b) **Costes variables:** estos costes pueden ser modificados en el corto plazo, y pueden variar en función de los beneficios de la empresa. Ejemplos de costes variables son los salarios de los terroristas o la compra de armas.

Estas dos funciones, la de actividad terrorista y la de costes, también pueden ser representadas gráficamente (véase *Figura 1*), lo que nos permite observar el nivel óptimo de actividad terrorista que debe ejercer una organización terrorista. Las isocuantas representan la función de producción, de tal manera que todos los puntos a lo largo de estas curvas representan un mismo nivel de actividad terrorista con diferentes combinaciones de capital y trabajo. Asimismo, cuanto más alejadas se encuentren estas del eje del gráfico, mayor será el nivel de actividad terrorista. Por otra parte, la recta isocoste simboliza la función de costes.

*Figura 1.* Modelo de actividad terrorista  
(Fuente: *Elaboración propia*)



De acuerdo con este modelo, y suponiendo que la organización terrorista pretende maximizar beneficios y minimizar costes, el nivel de actividad terrorista óptimo vendría dado por  $Q_2$ , y la combinación óptima de factores sería  $k_0$  y  $l_0$ . Sin embargo, maximizar beneficios y minimizar costes no siempre va a ser lo idóneo para las organizaciones terroristas.

## 4. El problema

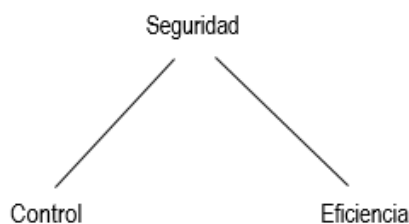
Un problema básico al que se han de enfrentar prácticamente todas las empresas surge de la interacción entre líderes y agentes, y es el de la existencia de diferencias en cuanto a las preferencias de ambos. En este sentido, las organizaciones terroristas no son una excepción, pues también se encuentran este problema. Si líderes y agentes terroristas tuvieran las mismas preferencias en asuntos tales como a quién atacar, cuánta violencia ejercer o cómo distribuir los recursos financieros no existirían problemas internos en el grupo, pero este no es el caso. Las preferencias de líderes y agentes no están perfectamente alineadas, lo que deriva en conflictos dentro del grupo que, en el caso más extremo, puede producir la división de este. Estos desacuerdos entre los miembros del grupo sobre cómo manejar la causa fueron los que propiciaron la primera escisión del IRA en 1969, cuando se formó el *Ejército Republicano Irlandés Provisional* (PIRA), y las otras seis escisiones producidas desde entonces.

En relación con este problema de agencia, y a las posibles soluciones que las organizaciones terroristas pueden usar, destacan las teorías desarrolladas por Jacob N. Shapiro (2013) y Eli Berman (2009). Adicionalmente, se utilizará el “Modelo de Shapiro” para generar otro modelo).

### 4.1. Modelo de Shapiro

Según Shapiro (2013), el problema de agencia anteriormente explicado hace que a las organizaciones terroristas deban buscar un equilibrio entre las dimensiones de control, seguridad y eficiencia. El objetivo final sería establecer organizaciones que sean eficientes, que permanezcan encubiertas y que se encuentren perfectamente bajo el control de sus líderes, pero lograr dicho equilibrio perfecto entre las tres dimensiones resulta imposible. Esto se debe a que aumentar la seguridad del grupo supone reducir el control y la eficiencia de este, y viceversa. Sin embargo, cuanto más próxima se encuentra una organización terrorista a dicho equilibrio mayor es su probabilidad de supervivencia.

Figura 2. Problema organizativo de Shapiro  
(Fuente: *Elaboración propia*)



La eficiencia, desde un punto de vista económico, se refiere a la correcta distribución de los recursos disponibles con el

fin de lograr un objetivo. Sin embargo, no todos los miembros se encuentran siempre de acuerdo sobre cómo se deben distribuir los recursos financieros del grupo. Shapiro argumenta que en muchas organizaciones terroristas las tareas de administración financiera son delegadas en agentes, que pueden desviar fondos para uso personal. Esto genera un importante problema para el grupo, pues la malversación de fondos afecta a la eficacia con la que el grupo desarrolla sus actividades. Así pues, un determinado ataque puede salir mal porque no se hayan comprado todos los materiales necesarios o porque se hayan utilizado materiales de baja calidad debido a que parte de los fondos destinados a ello han sido desviados. De hecho, numerosos documentos terroristas interceptados muestran que la malversación de fondos supone una importante preocupación para muchos terroristas. Una carta escrita por la dirección de Al Qaeda y dirigida al responsable de su filial en El Cairo muestra dicha preocupación: “Apreciado Mohammed. Espero que estés bien. Puede que recuerdes que te enviamos algo de dinero para comprar un aire acondicionado para la oficina hace un tiempo, para el bienestar de los hermanos. Nos ha llegado la información de que podrías haber usado este dinero para llevar a tu familia de vacaciones. Por supuesto, no creemos que sea cierto, pero necesitamos ver la factura del aire acondicionado. Te puedes imaginar cuáles serían las consecuencias” (Hancock, 2015). Por ello, los líderes terroristas requieren de fórmulas que les permitan vigilar el uso de los fondos monetarios del grupo.

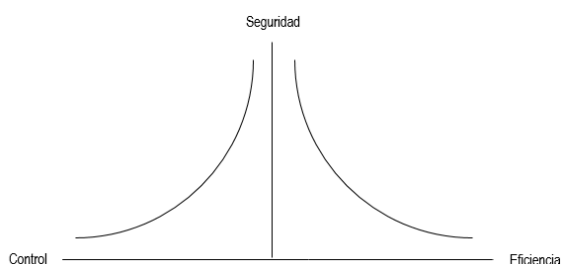
En cuanto al control, Shapiro se refiere a control operacional, es decir, al control sobre las operaciones y actividades realizadas por el grupo. Al igual que ocurría en el caso de la eficiencia, la base del problema se encuentra en la necesidad de los líderes de delegar la organización de las operaciones y actividades en otros miembros del grupo. En este caso el problema surge de las diferentes preferencias que líderes y agentes pueden tener en cuanto a quién atacar o cuánta violencia ejercer. Estas diferentes preferencias hacen necesario que los líderes monitoricen a sus agentes, con el objetivo de comprobar que estos no se desvíen de los planes establecidos por los líderes.

Finalmente, se encuentra la dimensión de seguridad, que será detallada con mayor detalle en el apartado 6. Esta dimensión se refiere a la necesidad de las organizaciones terroristas a permanecer encubiertas.

A pesar de la importancia que adquieren estas tres dimensiones para la supervivencia y eficacia de la organización terrorista, Shapiro defiende que la relación entre ellas es inversa. Así, por ejemplo, establecer medidas que permitan incrementar el control que los líderes ejercen sobre sus agentes, supone reducir el nivel de seguridad de la organización, efecto que también se da entre las variables control

y seguridad. De modo que, gráficamente, dicha relación quedaría representada como en la *Figura 3*.

*Figura 3*. Problema organizativo de Shapiro  
(Fuente: *Elaboración propia*)



En la gráfica las curvas que muestran la relación entre control y seguridad, y entre eficiencia y seguridad (curvas de indiferencia) tienen una pendiente negativa, lo cual demuestra la disyuntiva a la que han de enfrentarse las organizaciones terroristas. Asimismo, la pendiente de la curva de, por ejemplo, eficiencia y seguridad será mayor o menor en función de las preferencias del grupo terrorista.

Como consecuencia de dicha relación inversa aparece el denominado coste de oportunidad, que hace referencia a las renunciaciones que se hace en términos de nivel de seguridad por conseguir un mayor nivel de eficiencia o control, y viceversa.

Para minimizar las vulnerabilidades generadas por este problema de agencia, Shapiro elabora cinco estrategias:

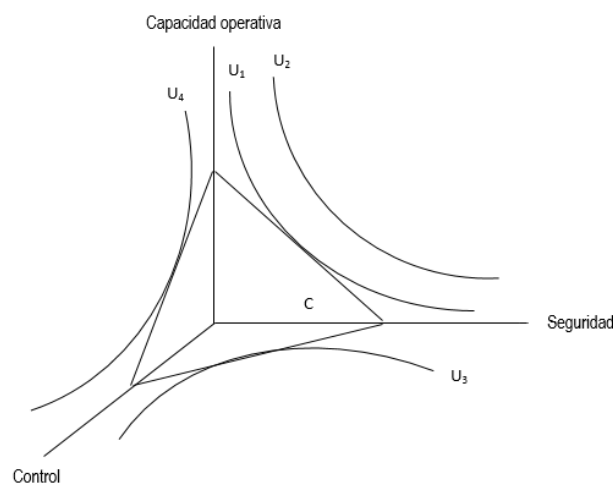
1. Desarrollar un sistema burocrático que permita controlar las actividades de los agentes.
2. Castigar a aquellos agentes que no cumplan las directrices de los líderes.
3. Favorecer el establecimiento de relaciones personales y sociales entre los miembros de la organización terrorista.
4. Crear mecanismos para detectar a los potenciales agentes problemáticos antes de ser reclutados.
5. Organizar actividades grupales que permitan detectar a los individuos cuyo comportamiento no se adecua a las directrices marcadas por los líderes.

Las tres primeras estrategias, serán explicadas con más detalles en otros apartados de este artículo. No obstante, cabe destacar que, debido a dicha relación inversa entre eficiencia financiera y control con respecto a seguridad, estas 5 medidas encaminadas a mejorar los niveles de eficiencia financiera y control operativo suponen un riesgo para la seguridad de la organización.

## 4.2. Modelo de Shapiro modificado

El “modelo de Shapiro”, anteriormente explicado, puede ser modificado para desarrollar otro modelo que permita estudiar la relación entre tres variables determinantes en la organización estructural de los grupos terroristas. Dichas variables para considerar serán seguridad, control y capacidad operativa. Las dos primeras variables, seguridad y control, ya habían sido consideradas por Shapiro en su modelo, si bien en este modelo al hablar de control, además de al control de las actividades y operaciones desarrolladas, también nos referiremos al control de los recursos del grupo. Por su parte, la capacidad operativa, usada en sustitución de la eficiencia financiera de Shapiro, servirá para hacer referencia a la capacidad de las organizaciones para ejecutar un mayor número de ataques terroristas en un mismo periodo de tiempo.

*Figura 4*. El modelo de Shapiro modificado  
(Fuente: *Elaboración propia*)



Como se observa en la *Figura 4*, la relación entre seguridad y control es inversa, pues los diversos mecanismos usados por las organizaciones terroristas para controlar sus actividades y recursos, como puede ser la burocracia o el castigo, suponen un riesgo para la seguridad del grupo. Por ello, las curvas de indiferencia van a tener pendiente negativa, la cual se verá modificada en función de las preferencias de la organización. Esta disyuntiva a la que se enfrenta la organización terrorista da lugar al denominado coste de oportunidad, que se refiere al nivel de una de las dos variables al que tenemos que renunciar para conseguir incrementos en la otra variable.

Las variables seguridad y capacidad operativa también muestran una relación inversa debido a que incrementos en el número de ataques realizados suponen descensos en el nivel de seguridad, ya que las posibilidades de que la organización sea descubierta por las autoridades antiterroristas se ven incrementadas cuantos más ataques se realicen. Por

consigniente, las curvas de indiferencia también tendrán una pendiente negativa y, por tanto, se vuelve a generar un coste de oportunidad.

Finalmente, la relación entre capacidad operativa y control muestra, una vez más, una relación inversa, lo que hace que sus curvas de indiferencia también tengan pendiente negativa y que aparezca el coste de oportunidad. Esto se debe a que cuanto mayor sea el control ejercido sobre los recursos y actividades de la organización, mayor será el tiempo necesario para organizar y desarrollar ataques, pues la flexibilidad de la organización se ve reducida.

Adicionalmente, estas curvas de indiferencia ( $U_1$ ,  $U_2$ ,  $U_3$ ,  $U_4$ ) sirven para mostrar la utilidad obtenida por la organización terrorista, la cual va a ser medida en términos de “impacto político o social”. De tal manera que cuanto más alejada del origen se halle la curva, mayor será la utilidad obtenida por la organización terrorista y, por tanto, mayor será su impacto político. Ahora bien, toda organización terrorista se ve también sujeta a una restricción presupuestaria, pues los recursos de los que dispone la organización son limitados y han de ser repartidos entre las tres dimensiones. Por ello, dicha restricción, señalada como  $C$  en la gráfica, tiene una pendiente negativa. De modo que aquellos puntos que se encuentren por encima de la restricción serán inalcanzables, y los puntos que se encuentran por debajo ineficientes, pues se estarían dejando recursos ociosos.

En conclusión, se podría decir que los niveles óptimos de seguridad, control y capacidad operativa serán aquellos en los que las curvas de indiferencias sean tangentes a la restricción. En cualquier caso, dicho equilibrio variará en función de las preferencias de las organizaciones, que moverán las pendientes de las curvas de indiferencia, y de los recursos de los que se dispone.

### 4.3. Modelo de Berman

Para solucionar el problema de la divergencia entre las preferencias de los líderes terroristas y los agentes, Eli Berman (2009) desarrolló un modelo al que se basa en convertir a las organizaciones terroristas en las proveedoras de servicios sociales del territorio en el que operan.

Este modelo parece contradictorio con el concepto generalizado que se tiene de una organización terrorista y que, generalmente, va asociado a la violencia. Sin embargo, existen diversas organizaciones terroristas que han usado este método y demostrado las ventajas que este reporta a la organización en términos de lealtad y compromiso por parte de los agentes terroristas.

La base de este modelo consiste en que los grupos terroristas deben proveer servicios sociales, tales como educación, sanidad o incluso ayuda humanitaria, a la población de

aquellos territorios en los que se encuentran presentes. Este rol de proveedor social resulta clave para las organizaciones terroristas, ya que, según Berman, facilita la creación de un “club de ayuda mutua” en el que ambos, los agentes y líderes terroristas, se ven favorecidos

Por un lado, este mecanismo permite a las organizaciones terroristas incrementar el número de potenciales reclutas, pues cuanto mayor sea el número de individuos que se ven beneficiados por la red de ayuda social, más oportunidades tendrá el grupo terrorista de encontrar personas dispuestas a formar parte del grupo. Esto se debe a la provisión de servicios sociales que permite a los potenciales agentes ver a la organización terrorista como algo más que una organización que ejerce la violencia con el fin de alcanzar unos objetivos, favoreciendo así que los individuos se sientan identificados con sus valores y objetivos. Además, el facilitar servicios sociales como la educación o la sanidad, permite a la organización terrorista ejercer cierta presión para recibir algo a cambio de dichos servicios.

Adicionalmente, este sistema sirve para reforzar el compromiso y la lealtad de los agentes terroristas con la organización, lo que contribuye a solucionar el problema de la divergencia de preferencia entre agentes y líderes. Esto se debe a que, al ser la propia organización terrorista la encargada de proveer ciertos servicios sociales, traicionar a la organización supone quedar fuera de dicha red social. Esta lealtad hacia el grupo se ve todavía más reforzada por el hecho de que normalmente la familia y amigos del agente terrorista también depende de los servicios provistos por la organización terrorista.

Sin embargo, este mecanismo también supone un peligro para la seguridad del grupo, debido a que aquellos que no se vean beneficiados por esta red de servicios sociales tienen incentivos para acudir a las autoridades antiterroristas.

De modo, que con este mecanismo las organizaciones terroristas consiguen crear un “club”, fuera del cual los miembros tienen escasas oportunidades de trabajo y servicios sociales.

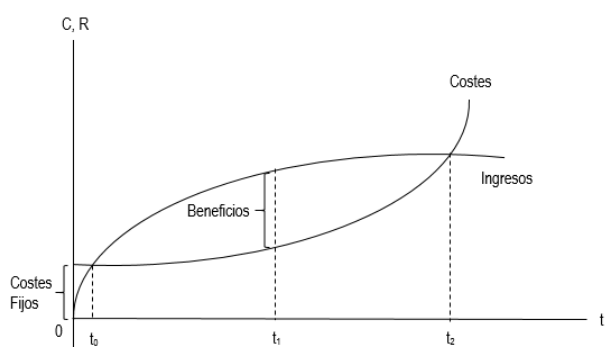
## 5. Objetivos del grupo terrorista

Como ya se ha visto, a la hora de considerar el nivel óptimo de actividad terrorista ejercido por una organización terrorista, esta ha de considerar los factores de producción de los que dispone, los costes derivados de estos, así como los ingresos obtenidos. Adicionalmente, los objetivos de la organización terrorista también van a ser claves para determinar el nivel de actividad terrorista ejercido. Por ello, resulta im-

portante hacer una distinción entre dos objetivos: la permanencia del grupo terrorista en el tiempo y lograr el fin para el que fueron creadas.

John Carter & Charles Anderton (2009) desarrollan un modelo gráfico que aplicado a las organizaciones terroristas que permite ver los diferentes niveles de actividad terrorista óptima de dichas organizaciones en función de sus objetivos. El modelo relaciona el nivel de actividad terrorista de la organización con los costes e ingresos percibidos por la misma, tal y como se observa en la *Figura 5*. Los ingresos,  $R$ , de estas organizaciones terroristas pueden provenir de diversas fuentes, como se verá más detalladamente en el apartado 6, entre las que podemos encontrar el narcotráfico, la extorsión o el contrabando de armas. Entre los costes,  $C$ , podemos encontrar los salarios de los trabajadores o la compra de armas. Finalmente, el nivel de actividad terrorista,  $t$ , es medido por el número de ataques terroristas llevados a cabo.

*Figura 5*. Modelo terrorista de costes e ingresos  
(Fuente: Carter & Anderton, 2009)



Este modelo asume que el requisito inicial para que la organización terrorista pueda realizar las actividades es la viabilidad económica, es decir, que los ingresos recibidos sean superiores o, al menos, iguales a los costes, tanto fijos como variables. Sin embargo, el nivel óptimo de actividad terrorista variará en función de los objetivos de la organización, que según dichos autores serían dos: alcanzar un fin o lograr la supervivencia del grupo.

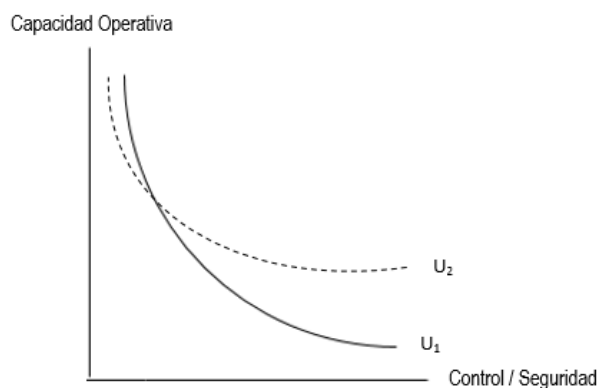
De hecho, este modelo puede ser usado para ampliar el “modelo de Shapiro modificado”, en el que se establecía la existencia de tres variables fundamentales para la organización de cualquier empresa: capacidad operativa, seguridad y control. Esto se debe a que, en función de si el objetivo de la organización terrorista es alcanzar a) un fin, o b) lograr la supervivencia del grupo, darán prioridad a una de las tres variables mencionadas, modificándose así sus curvas de indiferencia.

a) *Alcanzar un fin.*

Las organizaciones terroristas que se agrupan en esta categoría son aquellas que tienen como objetivo fundamental lograr el fin para el que fueron creadas, ya sea político, religioso o de otra índole. Por consiguiente, el objetivo de estas organizaciones es maximizar el nivel de violencia ejercida. De tal manera que, una vez logrado dicho fin, la organización se disolvería, pues su continuidad no tendría sentido.

El nivel óptimo de actividad terrorista de estas organizaciones es  $t_2$  (ver *Figura 5*), ya que es en este punto donde dichas organizaciones logran maximizar el nivel de violencia ejercida, dados los ingresos y costes que perciben. Por tanto, en dicho punto  $t_2$  la ganancia neta es 0, es decir, la organización no obtiene beneficios, sino que dedica todos los ingresos obtenidos a cubrir los gastos derivados de su actividad.

*Figura 6*. Movimiento de curva de indiferencia (I)  
(Fuente: Elaboración propia)



Si consideramos las tres variables desarrolladas en el “modelo de Shapiro modificado” (ver *figura 4*), estas organizaciones darán prioridad a la de la capacidad operativa, pues su objetivo es ejercer el mayor nivel de violencia posible. Como consecuencia de ello, la pendiente de las curvas de indiferencia entre capacidad operativa y control, así como capacidad operativa y seguridad, se reducirá. Por ello, pasaríamos de la curva de indiferencia  $U_1$  a la  $U_2$  (*Figura 6*). Esto implica que estas organizaciones por aceptar pequeñas reducciones en el nivel de capacidad operativa van a requerir a cambio grandes incrementos en el nivel de control y seguridad.

b) *Supervivencia del grupo.*

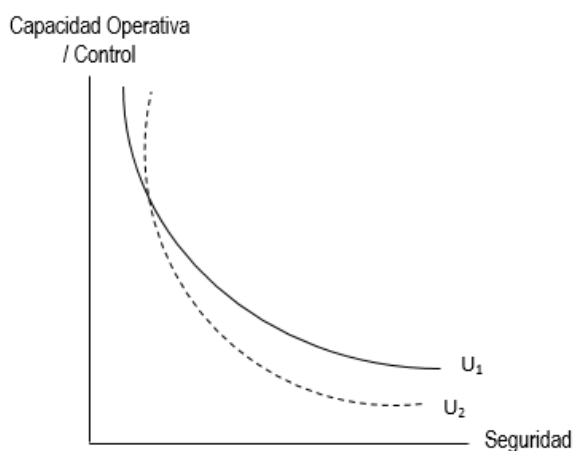
Estas organizaciones terroristas, si bien también pretenden alcanzar los fines políticos o religiosos que propiciaron su creación, tienen como objetivo principal la continuidad del grupo terrorista a largo plazo. Esto se debe a que, para los miembros de este tipo de organizaciones, trabajar para estos grupos terroristas es su modo de vida, ya que es, por ejem-

plo, lo que les permite obtener ingresos. Este tipo de organización terrorista es la que más similitudes comparte con las empresas.

El nivel óptimo de actividad terrorista de estas organizaciones viene dado por  $t_1$  (Figura 5), pues este es el punto en que se maximizan beneficios y minimizan costes. Es en ese punto, por tanto, donde la organización terrorista obtiene un mayor margen de beneficio, el cual puede ser utilizado para, entre otras cosas, reinvertir en la organización para poder continuar la actividad.

Dado que el objetivo de estas organizaciones es sobrevivir, la variable del “modelo de Shapiro modificado” (ver figura 4) que va a adquirir una mayor relevancia es la seguridad, pues permanecer encubierta es el requisito básico que necesita cualquier organización terrorista para poder sobrevivir a largo plazo. Por consiguiente, este tipo de organizaciones terroristas sólo renunciarán a pequeñas cantidades en el nivel de seguridad a cambio de importantes incrementos en el nivel de control y capacidad operativa, lo que implica que la pendiente de la curva de indiferencia se incrementará. De modo que, tal y como se aprecia en la Figura 7, la organización pasaría de la curva de indiferencia  $U_1$  a la  $U_2$ .

Figura 7. Movimiento de curva de indiferencia (II)  
(Fuente: Elaboración propia)



## 6. Restricciones

Toda empresa se ve sujeta a una serie de restricciones, es decir, de limitaciones que dificultan la consecución de sus objetivos. Desde esta perspectiva las organizaciones terroristas pueden ser comparadas con una empresa ya que, al igual que estas, tienen que hacer frente a los similares tipos de restricciones. Sin embargo, los métodos para afrontarlos van a variar drásticamente, ya que para los grupos terroristas las consecuencias de no lograr superar adecuadamente

dichas restricciones van más allá de la bancarrota o del fin de sus actividades.

En este apartado se tratarán cuatro de dichas restricciones: i) restricción financiera, ii) recursos humanos, iii) seguridad, iv) competidores:

### 6.1. Restricción financiera

Todas las organizaciones, incluidas las terroristas, requieren de fondos que les permitan iniciar sus actividades, pues se requiere de recursos monetarios para pagar a los miembros del grupo o para comprar material, tanto fijo como variable. De modo que la restricción financiera es la barrera más básica a la que debe hacer frente cualquier organización.

Dicha restricción debe ser analizada al menos desde dos perspectivas fundamentales para cualquier grupo terrorista, la primera tratará sobre las fuentes de financiación y la segunda sobre los métodos para transferir el dinero del lugar donde se recaudó al lugar en el que va a ser usado.

#### 6.1.1. Fuentes de financiación

Para poder iniciar un proyecto empresarial y garantizar su supervivencia, toda organización debe recurrir a diversos mecanismos de financiación que le permitan proveerse de los recursos materiales necesarios. Si bien esta es una barrera que deben afrontar tanto empresas como organizaciones terroristas, la diferencia entre ambas viene marcada por las fuentes de financiación a las que tienen acceso. Una empresa legal podría acudir, por ejemplo, a préstamos bancarios, la emisión de bonos y acciones, el mercado de capitales o subvenciones públicas. Sin embargo, la necesidad de permanecer encubiertos hace que las organizaciones terroristas no puedan acceder a las anteriormente mencionadas fuentes de financiación, y que necesiten buscar otras alternativas.

La actividad terrorista se financia mediante una mezcla de diversos mecanismos, de modo que cada grupo terrorista emplea una combinación de métodos que pueden diferir de los usados por otros. Es más, puede darse el caso de que las diversas células que componen un mismo grupo opten por diferentes fuentes de financiación. Este es el caso, por ejemplo, del grupo *Al Qaeda* que animaba a sus células a ser financieramente independientes. No obstante, es posible identificar aquellos mecanismos a los que más recurren las organizaciones terroristas.

#### a) Gobiernos extranjeros

Existen casos de organizaciones terroristas que han sido financiadas, e incluso creadas, por gobiernos extranjeros. De acuerdo con Loretta Napoleoni (TED, 2009) esta fue una de las principales fuentes de financiación terrorista durante la Guerra Fría y, a pesar de que el fin de esta guerra supuso



la reducción de este mecanismo de financiación, aún siguen existiendo numerosos grupos que reciben financiación estatal. Generalmente, detrás del apoyo financiero otorgado por algunos Estados a grupos terroristas suelen encontrarse motivos políticos o económicos.

Varios han sido los casos de grupos terroristas financiados con fondos estatales, pero uno de los más mediáticos es el del grupo *Contras* o *Resistencia Nicaragüense*. Estos grupos insurgentes, surgidos en Nicaragua y fundados por la CIA, fueron financiados por EE. UU. primero de forma legal y, posteriormente, de manera ilegal mediante, entre otros métodos, operaciones encubiertas como la venta de armas a Irán durante el conflicto Irak-Irán. El motivo que impulsó al gobierno estadounidense a financiar este grupo es que desde 1979 al frente del gobierno nicaragüense se encontraba un partido político de corte anticapitalista, lo que obstaculizaba los intereses económicos de EE. UU. en el país (Napoleoni, 2009).

Otros grupos terroristas que se benefician de aportaciones financieras estatales son *Hezbollah* y *Hamás*, dos organizaciones asentadas en El Líbano y Palestina respectivamente y que actualmente continúa recibiendo ayuda financiera y material del Estado iraní. En este caso, la razón fundamental por la que Irán apoya financieramente a *Hezbollah* y *Hamás* es que ambos grupos se han posicionado en contra del gobierno israelí, protagonizando numerosos enfrentamientos contra este. De modo que, contribuyendo a la financiación de este grupo, Irán puede tener voz en el conflicto Israel-Palestina.

#### b) Donaciones

Las donaciones constituyen uno de los recursos más utilizados por los grupos terroristas. La mayoría de las contribuciones privadas provienen de donantes acaudalados simpatizantes de las ideologías del grupo, como es el caso de las aportaciones realizadas a *Al Qaeda* por ciudadanos adinerados de los Estados del Golfo o incluso por el propio Osama bin Laden, fundador del grupo y millonario empresario. No obstante, las donaciones también pueden ser realizadas por cualquier particular a través instituciones benéficas u ONGs tapaderas, detrás de las cuales se encuentran grupos terroristas.

Ejemplo de ello era el grupo *Hamás*, que recaudaba dinero a través la página web de la “Fundación Tierra Santa para la Ayuda y el Desarrollo”, una organización benéfica con sede en Texas. Los fondos de esta fundación, que llegó a recaudar 13 millones de dólares sólo en el 2000, fueron congelados por el gobierno estadounidense en el 2001 (ABC, 2001).

En el caso de los grupos terroristas islámicos el grueso de donantes abarca a prácticamente toda la población musulmana, como consecuencia del llamado “*azaque*” o “*zakat*”

(en árabe). El “*azaque*” constituye uno de los cinco pilares del islam y se trata de un “impuesto” por el cual todos los musulmanes deben destinar al menos un 2,5% de su renta a causas humanitarias. Sin embargo, la falta de regulación en este sistema de recaudación ha permitido que *Al Qaeda* y otros grupos yihadistas sean capaces de infiltrarse y desviar parte de los fondos a fines terroristas. Estos dos últimos casos ponen de manifiesto una grave consecuencia pues, si bien muchos de los donantes son conscientes de a qué se dedican sus aportaciones, otros creen que su dinero está sirviendo como ayuda humanitaria.

#### c) Actividades ilegales

Cambios en el entorno han motivado la búsqueda de nuevas formas de financiación del terrorismo y, en consecuencia, se ha creado un estrecho vínculo entre el grupo terrorista y el crimen organizado transnacional. Este nexo se manifiesta en la participación de grupos terroristas en actividades ilegales, propias del crimen organizado, como medios para obtener fondos (Makarenko, 2004).

En este apartado se podrían agrupar multitud de actividades, que van desde el tráfico de armas hasta la venta de CDs descargados ilegalmente, aunque la más usada es la venta de drogas, lo que ha dado lugar al término “narcoterrorismo”. Probablemente uno de los grupos terroristas más asociados a este tipo de financiación han sido las *Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia* (FARC), que tras la caída de los cárteles colombianos de Medellín y Cali se hizo con gran parte del negocio en Colombia. Según Dishman (2001), entre la década de los 90 e inicios del 2000, FARC recaudó entre 100 y 500 millones de dólares sólo a través de actividades relacionadas con el narcotráfico. Por otro lado, los atentados del 11-M en Madrid en el 2001, perpetrados supuestamente por *Al Qaeda*, fueron financiados, según informes policiales citados por el diario “El Mundo” (2005), mediante varias actividades ilegales entre las que destaca el tráfico de drogas, la falsificación de documentos o el robo de vehículos.

#### d) Secuestros

Los secuestros se han convertido en un negocio muy lucrativo para las organizaciones terroristas, pues se han llegado a realizar pagos millonarios por algunos rescates. El negocio de los secuestros se ha extendido considerablemente desde que se iniciara la guerra civil de Siria en el 2011, que también ha hecho rentable el tráfico de refugiados (Napoleoni, 2015).

Entre los rehenes se encuentran tanto extranjeros como civiles con diferentes posiciones socioeconómicas, que van desde políticos y empresarios hasta turistas, por los que se piden rescates al país de origen del rehén o a particulares

vinculados a él. De modo que los pagos se calculan en función del valor del rehén para el país de origen y de la fortuna de los afectados. No obstante, detrás de los secuestros no siempre se encuentran motivos económicos, pues en ocasiones la captura de rehenes se hace como forma de presión política o para lograr la liberación de miembros del grupo encarcelados. De hecho, algunos rehenes tienen un mayor valor político muertos que vivos, como es el caso de Kenji Goto y Haruna Yukawa, dos rehenes japoneses que fueron decapitados en 2015 por el Estado Islámico. La cifra que el ISIS estableció para su rescate era demasiado alta, pues al grupo no le interesaba que fueran rescatados, su verdadero objetivo era humillar al gobierno japonés difundiendo el video de sus decapitaciones por Internet (Napoleoni, 2015; Buesa, 2014).

El grupo yihadista nigeriano, *Boko Haram*, ha sido el autor de algunos de los secuestros más mediáticos y multitudinarios, como el de una familia francesa en el 2013 o de más de 270 niñas en 2014. En el primer caso, la familia fue liberada tras dos meses de cautiverio y de negociaciones entre el grupo terrorista y el gobierno francés. A pesar de que el gobierno francés no quiso divulgar los términos del rescate según informó la BBC (2013), *Boko Haram* habría recibido más de 3 millones de dólares por el rescate, aunque se desconoce quién realizó el pago. En el caso del secuestro masivo de Chibok, el gobierno nigeriano logró la liberación de dos grupos de las estudiantes en el 2016 y 2018 pero, a pesar de ello, se calcula que más de 100 de las estudiantes continúan en cautiverio.

#### e) Extorsiones

El miedo generado por las organizaciones terroristas entre los civiles hace que a estas les resulte fácil hacer uso de la extorsión como mecanismo para obtener fondos. La difusión, a través de diversos medios, de asesinatos, torturas o secuestros por parte de los terroristas tienen el fin de infundir terror entre los ciudadanos de las poblaciones afectadas para así facilitar que se vean obligados a pagar a cambio de “protección”.

El ISIS, por ejemplo, es conocido por aplicar esta práctica en los territorios que domina. El grupo terrorista ETA también hizo uso de la extorsión como fuente de financiación, lo que llegó a aportarle unos 9 millones de euros entre 2001 y 2011, según informaba el diario “El Mundo” (2015). En general, el método usado por ETA para extorsionar a banqueros, empresarios y otros particulares consistía en el envío de cartas a los objetivos en las que se establecía la cantidad a pagar y cómo hacerlo, en caso de no recibir el dinero establecido el grupo tendría que tomar represalias.

#### f) Tasas e impuestos

Según advirtió Loretta Napoleoni durante su intervención en el “Fórum Global de la Tolerancia” en el 2015, existen organizaciones terroristas que tras ocupar un territorio empiezan a gobernar su economía mediante, entre otros métodos, la imposición de tasas e impuestos. Esta práctica fue usada por el ISIS, pues según un informe del “Center for the analysis of terrorism” (2016), este grupo llegó a establecer un Impuesto sobre la Renta que fluctuaba entre el 10% y el 50%, un Impuesto de Sociedades de hasta el 10% y peajes en varias carreteras. El grupo llegó incluso a establecer una tasa especial para la comunidad cristiana a cambio de “protección”, que recibía el nombre de “jizyah”.

#### g) Negocios legales

Numerosas empresas están vinculadas al terrorismo, de manera que dedican parte de su beneficio comercial a la financiación de organizaciones terroristas. Este tipo de financiación suponían una importante fuente de ingresos para el grupo terrorista ETA, que disponían del apoyo financiero de numerosas sociedades pertenecientes a diversos sectores, entre los que se encuentran la edición de publicaciones periódicas y libros, los seguros o la enseñanza (Buesa, 2006). Otro claro ejemplo lo compone *Al Qaeda*, pues en el año 2001 el periódico estadounidense “The New York Times” hizo público que Osama bin Laden y otros miembros del grupo dirigían una serie de tiendas de miel. Estas tiendas, además de ser usadas para recaudar fondos, servían para mover dinero, drogas y armas por Oriente Medio y Pakistán, donde se encontraban asentadas la mayoría de estas tiendas.

#### h) Explotación de recursos naturales

Muchos de los países donde se encuentran asentados grupos terroristas son ricos en recursos naturales como el petróleo, el oro o diamantes. La ocupación de dichos territorios permite a los grupos terroristas hacerse con el control de la explotación de estos recursos naturales.

El ISIS, considerado el grupo terrorista más rico del mundo por la revista Forbes en el 2014, tiene como principal fuente de ingresos el petróleo. Las vastas extensiones de territorio que llegó a conquistar en Iraq y Siria, ambos países ricos en petróleo permitieron que el grupo llegara a controlar numerosos yacimientos petrolíferos y refinerías. Si bien no se puede saber con exactitud los ingresos que el grupo percibía gracias al contrabando de petróleo, el “Irak Energy Institute” estimó que entre los años 2014 y 2015 llegó a percibir unos 3’2 millones de dólares diarios (Gozalo, 2016).

La existencia de una gran variedad de fuentes de financiación, constituida por una mezcla de actividades ilegales y

legales, es una muestra de la capacidad de adaptación al entorno de los grupos terroristas y que, en este caso, afecta a su estructura financiera. Esta adaptación se da desde dos perspectivas: la geográfica y la histórica. Por un lado, las organizaciones terroristas son capaces de adecuarse al entorno en el que operan y aprovecharse, por ejemplo, de los recursos naturales que este les ofrece para financiarse. De manera que la situación geográfica les facilitará el acceso a una serie de fuentes de financiación o a otras. Así, por ejemplo, las FARC aprovecharon y explotaron el negocio de la droga existente en Colombia mientras que el ISIS se benefició de los campos de petróleo de Siria e Iraq. Por otro lado, la transformación de la estructura financiera de los grupos terroristas con el tiempo, beneficiándose de las nuevas oportunidades de financiación surgidas, evidencia también dicha capacidad de adaptación y supervivencia.

De hecho, Loretta Napoleoni (2009) distinguía tres claros periodos que marcan el tipo de financiación terrorista:

- *Primer periodo:* durante la Guerra Fría, el Estado constituía la principal fuente de financiación de los grupos terroristas, ya que, en este contexto de lucha entre dos grandes potencias, varios fueron los Estados que armaron y financiaron a grupos terroristas.
- *Segundo periodo:* tras el fin de la Guerra Fría las organizaciones terroristas comenzaron a buscar nuevas fuentes de financiación, produciéndose así la privatización del terrorismo, es decir, los grupos terroristas empezaron a autofinanciarse. Esta privatización se manifiesta, por ejemplo, en la irrupción del terrorismo en el crimen organizado o en la aparición de empresas legales vinculadas al terrorismo.
- *Tercer periodo:* los grupos terroristas se han podido beneficiar de la globalización para acceder a fuentes de financiación localizadas en distintas partes del mundo.

### 6.1.2. Cómo transferir dinero

Cualquier organización terrorista, una vez que dispone del capital necesario para financiar sus actividades, debe de afrontar la barrera de cómo transferir dichos fondos del lugar en que se han obtenido a dónde van a ser utilizados sin que sean detectados por las autoridades pertinentes. Este problema, al que han de enfrentarse únicamente las organizaciones terroristas y no las empresas legales, viene derivado de la necesidad de estas organizaciones de operar en la clandestinidad. Al igual que como ocurría con las fuentes de financiación, el dinero recaudado es movido mediante una mezcla de diversos métodos.

El método más común utilizado por las organizaciones terroristas para mover fondos es el mercado financiero internacional, mediante transacciones o depósitos bancarios. Este sistema adquiere especial importancia para aquellos

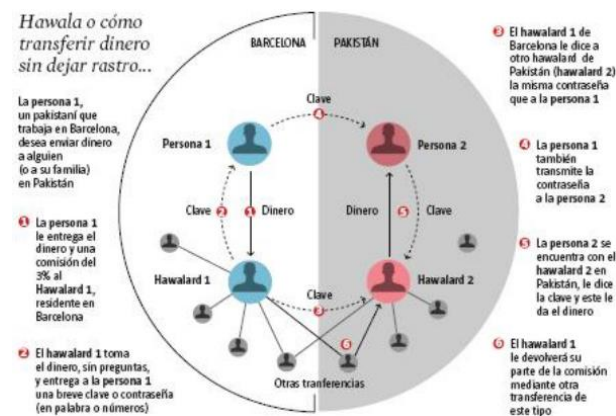
grupos que necesitan mover sus fondos globalmente, pues permite hacer transferencias de forma rápida y fácil a cualquier parte. Ahora bien, normalmente este método se usa para cantidades monetarias no demasiado elevadas, ya que de esta forma la gran dimensión del mercado financiero internacional hace difícil diferenciar los movimientos financieros terroristas de los legales. Sin embargo, las organizaciones terroristas deben controlar el número de transacciones realizadas, pues realizar pequeñas transacciones de manera continua puede alertar a las autoridades antiterroristas, lo que supone un riesgo para la seguridad del grupo. Además, es común que los grupos terroristas recurran a los sistemas bancarios de países con poca supervisión financiera. Ejemplos de estos tipos de paraísos fiscales usados por los terroristas son Las Bahamas, Liechtenstein o los Emiratos Árabes Unidos.

Una alternativa a los bancos y que también es utilizada por las organizaciones terroristas, son los proveedores de remesas. Esta forma de transferir fondos se ha extendido considerablemente gracias al fenómeno de la migración, ya que permite a los migrantes enviar dinero a sus familias fácilmente. Esto hace que resulte difícil diferenciar el dinero enviado a familiares del enviado a financiar actividades terroristas.

Por otro lado, las organizaciones benéficas y empresas legales controladas por grupos terroristas son también usadas para blanquear capital. Las actividades legales llevadas a cabo por estos grupos son una forma sencilla de mover el dinero sin llamar la atención de las autoridades.

Un método más tradicional, pero que todavía continúa usándose, es el transporte de dinero en efectivo. Independientemente del mecanismo usado para obtener los fondos, estos pueden ser convertidos en efectivo y fácilmente transportado, ya sea escondido en mercancías o incluso por los propios terroristas.

Figura 8. Sistema "Hawala"  
(Fuente: Eduardo Martín de Pozuelo, 2011)



También destaca fundamentalmente el sistema “hawala”, que permite transferir miles de euros diariamente sin dejar rastro y rápidamente, a través de los denominados “hawaladares”, que son los intermediarios en este intercambio de dinero (El-Qorchi, 2002).

Para explicar el funcionamiento de este sistema supondremos que un individuo residente en el país A desea enviar dinero a otro individuo, el cual reside en otro país al que llamaremos B (véase *Figura 8*). Para ello el individuo del país A se pone en contacto con un “hawaladar” que resida en ese mismo país A, al que le entrega en efectivo la cantidad que desea transferir al país B y a cambio recibe un código de identificación. Entonces el “hawaladar” del país A se pone en contacto con un “hawaladar” del país B, al que le informa de la cantidad de dinero a entregar y de un código del código de identificación. De modo, que el beneficiario del país B deberá acudir al “hawaladar” de dicho país y decirle el código de identificación para recibir el dinero. De esta manera, el “hawaladar” del país A adquiere una deuda con el “hawaladar” del país B, la cual se podrá saldar de distintas formas, dependiendo de cómo los acuerden los dos “hawaladares”.

A pesar de que estos son algunos de los métodos más usados por las organizaciones terroristas para mover fondos sin ser detectados por las autoridades, existen otros métodos menos comunes. En cualquier caso, la relativa facilidad y variedad para mover dinero dificulta la lucha contra el terrorismo.

## 6.2. Recursos humanos

Los recursos humanos de una organización terrorista los constituyen el conjunto de terroristas que forman el grupo. Estos terroristas serán los encargados de desempeñar las actividades del grupo, pero de manera encubierta, es decir, sin ser detectados por las autoridades antiterroristas, pues esto resulta clave para la supervivencia del grupo. Por ello, la correcta gestión y control de sus recursos humanos resulta de vital importancia para la organización terrorista.

Al hablar de administración de recursos humanos en una organización terrorista se consideran varios aspectos que incluyen, entre otros, el reclutamiento, entrenamiento, ascenso o despido de sus miembros. Hacer referencia a todos los aspectos que incluye esta dimensión resulta complejo, por ello en este apartado sólo trataremos tres grandes áreas: reclutamiento y entrenamiento, lealtad y despido.

### 6.2.1. Reclutamiento y entrenamiento

#### a) Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso que supone una gran dificultad para los grupos terroristas, pero también es esencial

para su supervivencia. Es más, los grupos terroristas necesitan reclutar miembros periódicamente, pues la alta tasa de mortalidad dentro de estos grupos, así como capturas y detenciones hace que cada poco tiempo sea necesario encontrar nuevos miembros. Anuncios en el periódico, en la página web de la empresa o en oficinas de empleo son algunas de los métodos usados por las empresas legales para conseguir empleados. Pero la necesidad de anonimato de las organizaciones terroristas implica que estas deben buscar otras fórmulas de reclutamiento que les permita atraer a nuevos miembros a la vez que permanecen encubiertos.

En primer lugar, es necesario aclarar que no existen técnicas de reclutamiento que resulten universales para todos los grupos, sin embargo, sí que es posible identificar algunos patrones.

Entre las técnicas de reclutamiento más populares y usadas en el pasado está el uso de vínculos sociales y relaciones personales. Amigos, familiares, personas cercanas o pertenecientes a la comunidad del propio reclutador son, a menudo, vistos como potenciales terroristas. Esta relación entre reclutador y potencial terrorista permite a los reclutadores identificar más fácilmente a aquellos individuos que se muestran más simpatizantes con las ideas terroristas. Además, el uso de vínculos sociales como forma de contactar futuros terroristas hace posible que los reclutadores usen un enfoque de reclutamiento más personal, adecuándose a las características y necesidades del reclutado. Así, por ejemplo, mezquitas con imanes radicales al mando les permitía a estos identificar a aquellos miembros de la congregación que se mostraban más a favor del mensaje terrorista y, en consecuencia, acercarse a ellos para reclutarlos.

Sin embargo, la herramienta más usada por los terroristas y la que les reporta un mayor número de nuevos miembros es Internet. Según la “Unión Internacional de Telecomunicaciones”, en el 2018 un 51% de la población mundial usaba Internet, lo que implica que esta plataforma permite a los grupos terroristas ponerse en contacto y hacerles llegar su mensaje a aproximadamente 3.900 millones de personas. A través de Internet las organizaciones terroristas pueden difundir anuncios, vídeos, revistas, participar en foros o crear blogs en los que difunden su proponga y captan a potenciales miembros de cualquier parte del mundo. ISIS y *Al Qaeda* han sido de los grupos terroristas que mejor han sabido explotar este medio de comunicación. ISIS, por ejemplo, disponía de dos revistas online, “Dabiq” y “Rumiyah”, a través de las cuales esta organización terrorista justificaba sus actividades, transmitía sus objetivos y reclutaba a nuevos miembros (David Ruiz Marull, 2017). No obstante, destaca especialmente el uso de las redes sociales como herramienta de reclutamiento. Plataformas como Twitter, Youtube o Facebook son usadas por los reclutadores terroristas para

abrir perfiles o foros en donde difundir la propaganda terrorista, atraer a simpatizantes y ponerse en contacto con ellos mientras permanecen en el anonimato.

Además, muchas organizaciones terroristas, como ISIS, han sido capaces de adaptar la cultura pop occidental a su propaganda con el objetivo de captar a un mayor número de miembros (Terrasa, 2016). ISIS ha lanzado posters copiando la carátula del videojuego “Call of Duty” o vídeos imitando secuencias de películas como “Los Juegos del Hambre”. Este tipo de marketing tiene un fuerte efecto entre el público receptor, sobre todo el joven.

De este modo Internet se ha convertido en la herramienta de reclutamiento terrorista más importante, ya que aporta varias ventajas, entre las cuales destaca el anonimato y el acceso a cualquier parte geográfica del mundo. A pesar de los esfuerzos de las autoridades antiterroristas por acabar con estas páginas web y perfiles, la inmensidad de Internet dificulta enormemente su erradicación.

#### b) Entrenamiento

Una vez que la organización terrorista ha conseguido reclutar nuevos miembros, ésta ha de resolver otro problema que consiste en cómo entrenarlos. Los grupos terroristas han de ser capaces de convertir sus ideas en acciones, y para ello requieren de un equipo capaz de hacerlo. Esto implica que sus operativos han de tener conocimientos en materias como armamento o sistemas explosivos, los cuales no pueden ser adquiridos en escuelas, universidades o academias regulares. Por ello deben ser las propias organizaciones terroristas las encargadas de transmitir estos conocimientos.

Tradicionalmente, uno de los recursos más utilizados por los terroristas para prepararse es el de los campos de entrenamiento. Muchos son los países donde se han descubierto este tipo de campos de entrenamiento, como Líbano, Iraq, Siria o Afganistán. Este es el caso de *Hezbollah* que dispone de campos de entrenamiento en el Líbano o del *Ira de Continuidad*, una facción del IRA que disponía de un campo de entrenamiento en el sureste de Irlanda, el cual fue descubierto por la policía irlandesa en el 2003 (El País, 2003).

A pesar de la cantidad de campos de entrenamiento de los que se tiene constancia, este no es el único mecanismo del que los terroristas disponen para preparar y enseñar a sus nuevos miembros. Otro método muy común entre los terroristas para traspasar su conocimiento es el uso de libros, cuadernos, manuales o vídeos. La mayor parte de este material es creado por terroristas veteranos con el objetivo de hacerlo llegar a otros miembros del grupo y así transmitir sus conocimientos, las experiencias aprendidas en operaciones pasadas o instrucciones de cómo deben comportarse de acuerdo con la cultura del grupo. La “Enciclopedia de la

Jihad afgana” o la “Declaración del Jihad contra los enemigos del país” son dos ejemplos de manuales elaborados por *Al Qaeda* en los que se enseña cómo utilizar diversas armas, planear secuestros o realizar asesinatos (Kenney, 2007). Sin embargo, también existen casos de libros publicados legalmente en muchos países y, por tanto, accesible a un amplio público que son usados como manuales de entrenamiento terrorista. Este es el caso del “Libro de cocina del anarquista” de Willian Powell, donde se explica cómo fabricar explosivos caseros y que ha sido relacionado con diversos actos terroristas. Esta forma de transferir conocimientos tiene la ventaja de que se puede realizar fácilmente a través de Internet o usando el correo, pero también pueden resultar imprecisos en sus lecciones y difíciles de entender, pues algunas de estas materias, como la fabricación de artefactos explosivos, requieren ser explicadas minuciosamente por expertos.

A estos métodos habría que añadir el aprendizaje a través de la experiencia. Aprender a realizar una labor o una actividad también depende de la experiencia adquirida mediante la participación en dichas actividades. Se trata de lo que muchos investigadores denominan como “learn by doing”.

#### 6.2.2. Lealtad

Para las organizaciones terroristas no es suficiente con conseguir operativos bien formados, también necesitan miembros que permanezcan leales a la causa y que no opten por acudir a las autoridades antiterroristas. En este apartado consideraremos que un individuo se mantiene leal al grupo terrorista al que pertenece cuando no opta ni se plantea abandonar el grupo o acudir a las autoridades antiterroristas. Dicha lealtad resulta clave para la supervivencia de cualquier organización terrorista. Por ello estas organizaciones han de crear fórmulas que garanticen la continuidad de sus miembros en el grupo.

##### a) Sistema de ascensos

En muchos casos pertenecer a un grupo terrorista implica dejar atrás muchos aspectos de la vida pasada, entre los cuales se encuentra el antiguo trabajo o profesión. En estos casos, las actividades realizadas para el grupo pasan a convertirse en la nueva profesión del terrorista, y al igual que ocurre en cualquier empresa legal el terrorista desea autorrealizarse y crecer profesionalmente, es decir, quiere ascender de puesto dentro de la organización terrorista. Esto implica que las organizaciones terroristas pueden usar las carreras profesionales de sus miembros como método para que estos continúen fieles al grupo, pero también conlleva una consecuencia y es que las organizaciones terroristas deben buscar un mecanismo de ascenso que premie la lealtad. Para ello resulta clave considerar la teoría desarrollada por Jacob N. Shapiro (2013) en relación con el vínculo existente entre

el nivel de compromiso y aversión al riesgo de los terroristas. Este investigador defendió la existencia de una relación directa entre el nivel de compromiso de los terroristas y su disposición a participar en actividades peligrosas, de tal manera que cuanto mayor es el compromiso del terrorista con el grupo, menor es su aversión al riesgo y, por tanto, están más dispuestos a participar en actividades peligrosas. De modo que serán los miembros menos comprometidos con el grupo y, por consiguiente, los más adversos al riesgo aquellos que permanezcan más tiempo en el grupo, ya que los más comprometidos se enfrentan a un mayor riesgo de muerte.

De manera general, cuando un nuevo terrorista pasa a convertirse en miembro activo de un grupo se le suele colocar en primera línea de diversas operaciones, lo que implica un mayor riesgo de morir o de ser capturado por las autoridades. Por tanto, para los terroristas ascender puede significar ser asignado a actividades de menor exposición, como las tareas de logística o financiación. Esto implica que, por un lado, el riesgo de morir se reduce drásticamente al no estar en el frente de las operaciones y, por otro lado, que en caso de ser capturado las sentencias o castigos impuestos por las autoridades es menor.

Considerando esto y la teoría de Jacob N. Shapiro sobre la relación entre compromiso y aversión al riesgo, anteriormente explicada, parece lógico argumentar que las organizaciones terroristas deberían colocar en actividades de soporte, como el manejo de los fondos, a aquellos miembros que lleven más tiempo en el grupo, es decir, a los más adversos al riesgo y menos comprometidos. Esta es la decisión más racional si se tiene en cuenta que estos individuos son los que tienen menos posibilidades de llevar con éxito operaciones de carácter violento y los que con mayor probabilidad abandonarán el grupo si se les mantiene en ese tipo de operaciones. Por otro lado, a los individuos con menor aversión al riesgo y, por tanto, los más comprometidos se les debería poner al cargo de operaciones peligrosas. Ahora bien, este sistema de ascensos también va ligado a una serie de vulnerabilidades, pues llevar mucho tiempo en el grupo no es sinónimo de saber cómo controlar las cuentas del grupo o manejar la logística del mismo modo que estar comprometido con la causa no significa saber dirigir operaciones peligrosas.

#### b) *Relaciones personales y sociales*

Otro sistema usado es el de las relaciones personales y sociales dentro del propio grupo, como el matrimonio. Aquellos miembros que estén casados o que dispongan de una fuerte red de relaciones personales dentro del propio grupo tienen menos incentivos para traicionar o abandonar al grupo, pues de hacerlo se arriesgan, entre otras cosas, a perder cualquier tipo de comunicación con su nueva familia

(Shapiro, 2013). Pero, al igual que ocurría en el caso anterior, existen vulnerabilidades derivadas de este sistema, siendo la principal que si un miembro es capturado tras una operación sus relaciones sociales con otros miembros pueden llevar a las autoridades hasta estos. Tal y como apuntaba Jacob N. Shapiro, esto fue lo que ocurrió en los atentados del 11 de marzo en Madrid. Jamal Zagoum fue descubierto como el culpable de distribuir y activar los teléfonos que activaron las bombas, y su relación personal con otros de los responsables del atentado facilitó la identificación y detención de estos.

#### c) *“Modelo de Hamás”*

Otro de los mecanismos usados para favorecer la permanencia de los terroristas dentro del grupo es el “Modelo de Berman” (Berman, 2009), que ya ha sido explicado anteriormente. Este modelo fue denominado por su autor como “Modelo de Hamás”, ya que la organización *Hamás* se caracteriza por el uso de este mecanismo. El grupo *Hamás* surgió como la rama palestina de *Hermanos Musulmanes*, una sociedad que, entre otras cosas, pretendía servir de proveedor de ayuda social y humanitaria a la comunidad musulmana. Así pues, Hamas inicialmente dirigió hospitales, escuelas, campamentos y otras instituciones que servían para ayudar a la población palestina, sin embargo acabó por involucrarse en actos violentos y convertirse en una organización terrorista. En cualquier caso, la ayuda social y humanitaria que sigue suministrando sirve para reforzar la lealtad y compromiso de sus miembros, a la vez que sirve para aumentar el apoyo social del grupo. Si bien es cierto que este modelo no puede ser extrapolado a todas las organizaciones terroristas, sí que existen otros grupos que han usado modelos similares, como es el caso de los grupos *Talibanes* y *Hézbollah*.

#### d) *Castigo*

Hasta ahora hemos considerado que para promover la lealtad y compromiso de los terroristas con el grupo se deben usar incentivos, sin embargo, también se pueden usar refuerzos negativos, es decir, castigos. Generalmente, los castigos suelen tener un carácter físico y van desde la tortura hasta el asesinato. Ahora bien, en este apartado sólo consideraremos aquellos castigos físicos que no supongan la muerte del castigado, pues de hacerlo supondría que el terrorista deja de trabajar para el grupo, y la premisa de la que se parte en este apartado es que la organización terrorista quiere retener a sus miembros. Esta técnica ha sido usada por multitud de organizaciones terroristas como el *Ejército Republicano Irlandés Provisional* (PIRA), que torturaba a aquellos miembros que creía agentes del gobierno, o el *Movimiento Popular de Liberación* Angola (MPLA), que desarrolló sesiones de crítica en las que se creaban situaciones que servían de castigo para sus miembros (Shapiro, 2013).

En otros casos, el grupo terrorista no recurre a la violencia como método de castigo, sino a otras alternativas como puede ser la exclusión del uso de recursos comunitarios dentro del grupo o la bajada del sueldo. En cualquier caso, el castigo tiene un doble objetivo, por un lado, pretende sancionar a los miembros terroristas cuyo comportamiento no está siendo el adecuado de acuerdo con la cultura o normas del grupo para modificarlo y, por otro, dar ejemplo al resto de miembros. Adquiere especial importancia este último motivo, el de dar ejemplo, pues lo que se pretende fundamentalmente al castigar a un miembro terrorista es demostrar las consecuencias de traicionar al grupo con el fin de infundir miedo y respeto en otros miembros y así evitar un comportamiento similar al del castigado.

Sin embargo, el resultado de un castigo no siempre es el deseado, ya que a veces provoca el efecto contrario. Esto ocurre cuando el temor a sufrir un castigo lleva a los miembros a abandonar el grupo y, en muchos casos, acudir a las autoridades como forma de evitar ser sancionados en un futuro. Los líderes terroristas a la hora de interactuar con sus agentes han de considerar que de forma implícita estos suponen una amenaza para el grupo al tener información del grupo que pueden poner a disposición de las autoridades antiterroristas. Esto es lo que ocurrió con Jamal Ahmed al-Fadl, antiguo miembro de Al Qaeda que, tras malversar fondos del grupo y por miedo a las represalias, acabó por convertirse en informante de Estados Unidos (Borguer, 2001). Jamal Ahmed entró en el programa de protección de testigos de Estados Unidos y se convirtió en un testigo clave para el juicio “Estados Unidos contra Osama bin Laden”.

Además, el uso del castigo implica una segunda consecuencia negativa, y es que se ha de buscar algún mecanismo que permita identificar a los miembros del grupo que no están actuando de forma leal con el grupo. Esto supondría la creación de formas de control sobre los miembros, como la burocracia, lo cual deriva en un problema de seguridad para el grupo, tema que será abordado en mayor profundidad en el apartado 6.3.

### **6.2.3. Despido**

En el apartado anterior se han tratado métodos con los que la organización terrorista puede tratar de reforzar el compromiso y la lealtad de sus miembros, con el objetivo de que estos no opten por abandonar el grupo y delatarles a las autoridades antiterroristas. Sin embargo, también puede darse el caso contrario, que quien desee terminar con esa relación “profesional” sea la organización terrorista. Los motivos de la organización para “despedir” a sus miembros pueden ser diversos, incluyendo la malversación de fondos, la ineficiencia del miembro terrorista o que dicho miembro esté informando sobre las actividades del grupo a las autoridades antiterroristas. Independientemente de cuál sea el motivo, el resultado es que el terrorista cesa las actividades

para la organización terrorista de la que es miembro. Si se tratara de una empresa legal bastaría con informar al empleado de su despido y actuar de acuerdo con las leyes laborales vigentes en el país en el que opera dicha empresa. En el caso de una organización terrorista este método no puede aplicarse, por ello se han de buscar otros mecanismos.

El mecanismo más similar al que usaría cualquier empresa legal es la expulsión del miembro del grupo terrorista. Esto implicaría que si un miembro terrorista no se comporta de acuerdo con las directrices y reglas del grupo la consecuencia sería el abandono del grupo, con la consiguiente prohibición de uso de los recursos del grupo o de comunicación con otros miembros del grupo. Este recurso ha sido usado por organizaciones terroristas como ISIS, pues, tal y como informaba la emisora de radio peruana RPP (2016), uno de los castigos aplicados a aquellos miembros que practiquen la estafa es el “destierro”. Sin embargo, aplicar este mecanismo de “despido” supone un riesgo para la seguridad del grupo, debido a que el terrorista expulsado puede optar por acudir a las autoridades antiterroristas, convirtiéndose en informante como forma de represalia por la expulsión.

Otra alternativa consiste en matar a los miembros de los que se quiera prescindir. Este método ha sido recurrentemente utilizado por numerosas organizaciones terroristas como ISIS, que utiliza este castigo por crímenes como la homosexualidad o el espionaje. Usar el asesinato como modo de “despido” supone eliminar el problema de seguridad que implica optar por la expulsión del grupo y que viene derivado de la posibilidad de que el miembro expulsado delate al grupo. Asimismo, y al igual que ocurría en el apartado anterior, asesinar a miembros del grupo cuando su comportamiento se desvía de lo que el grupo considera como correcto permite enviar un mensaje al resto de miembros y así influir en su comportamiento. No obstante, se genera otro problema de seguridad que, en este caso, es fruto del miedo generado en el resto de los miembros del grupo que, ante la posibilidad de que les ocurra lo mismo, pueden acudir a las autoridades antiterroristas.

Al final, independientemente del método por el que la organización terrorista opte, acabar con las relaciones establecidas con algún miembro del grupo va a generar una vulnerabilidad que va a afectar a la seguridad del grupo.

## **6.3. Seguridad**

La seguridad supone un importante desafío para todo grupo terrorista, llegando a ser un elemento determinante en la estructura organizativa de estos. Esto se debe a que la supervivencia de estos grupos se ve fuertemente determinada por su capacidad para permanecer encubiertos, lo que implica que cualquier dato o información relativa al grupo

terrorista ha de permanecer dentro del grupo y no puede llegar al poder de las autoridades antiterroristas.

### 6.3.1. Burocracia

Shapiro (2013), como ya se explicó en el apartado 4, distingue dos dimensiones que afectan fuertemente a la seguridad de cualquier organización terrorista: control y eficiencia. Según este autor todo grupo terrorista trata de encontrar un equilibrio, por un lado, entre control y seguridad y, por otro, entre eficiencia y seguridad.

La existencia de estos problemas en relación con la eficiencia financiera y el control operacional del grupo terrorista hace necesario llevar a cabo una serie de mecanismos como respuesta. Sin embargo, estos generan una serie de vulnerabilidades vinculadas a la seguridad del grupo. Shapiro (2013) distinguió 5 mecanismos, ya mencionados anteriormente, sin embargo, nos centraremos únicamente en uno: la burocracia.

Una forma efectiva de controlar y monitorizar a los agentes de un grupo terrorista es requerir la elaboración y entrega de documentos en los que se detalle las actividades realizadas. De esta forma los líderes terroristas pueden disponer de una amplia base informativa que les permite identificar a aquellos agentes cuyo comportamiento se desvía del deseado por los líderes. Por una parte, la burocracia contribuye a solventar el problema de la eficiencia económica mediante la elaboración de auditorías en las que se detalle y justifique el uso del dinero. Estas auditorías se basan en la elaboración periódica de documentos por parte de los agentes en los que se detalla la cantidad de dinero gastada y las razones de ese gasto (véase *Anexo 1*). También sirven, por ejemplo, para justificar el dinero recaudado por las células (véase *Anexo 2*) o detallar los salarios de los agentes (véase *Anexo 3*). De esta forma, las auditorías permiten a los líderes terroristas tener un mayor conocimiento sobre las cuentas e información financiera de la organización en su conjunto. Este mecanismo de control financiero resulta especialmente útil para grupos terroristas transnacionales, al permitir a los líderes terroristas ampliar la información de la que disponen sobre las finanzas de todas sus células, independientemente de en dónde se localicen.

Por otro parte, la burocracia también sirve para solventar el problema del control operacional mediante la elaboración de informes en los que se concreten datos sobre las reuniones realizadas o los temas discutidos en ellas. Esto permite a los líderes recibir información sobre el comportamiento de sus agentes, así como de sus ideologías. Adicionalmente, la burocracia se ha utilizado dentro de las organizaciones terroristas para cubrir otros ámbitos. Así pues, algunas organizaciones terroristas han llegado a diseñar contratos laborales en los que queda claramente especificados el salario

y las funciones de los reclutas, listas de los miembros detenido y fallecidos y tablas sobre el material del que dispone el grupo. Una de las organizaciones más burocratizadas y que más ha contribuido a entender cómo funciona la burocracia en los grupos terroristas es *Al Qaeda*, pues diversos documentos administrativos pertenecientes al grupo han sido interceptados por las autoridades antiterroristas y posteriormente publicados por la CIA.

A pesar de las ventajas que la burocracia aporta en términos de eficiencia financiera y control operacional, también es necesario considerar las vulnerabilidades que genera en cuanto a seguridad. Resulta evidente que la burocracia implica la generación numerosos documentos que contienen una amplia información sobre el grupo, esto supone un peligro para la seguridad del grupo en el caso de que estos documentos sean interceptados por las autoridades antiterroristas. Shapiro (2006) argumenta que la utilización de esta estrategia será más efectiva si la organización terrorista dispone de canales de comunicación seguros por los que pasar los documentos, pero, aunque este fuera el caso, aún puede ocurrir que algún miembro terrorista sea detenido y se encuentre en posesión de estos documentos.

### 6.3.2. Comunicación

Además de las ya discutidas eficiencia y control, otra dimensión que supone un grave riesgo para la seguridad del grupo terrorista es la comunicación interna. Cualquier comunicación que se realice entre miembros terroristas, ya sea para tratar temas financieros, sobre operaciones planeadas o de otra índole, puede ser interceptada por las autoridades antiterroristas, con el consiguiente peligro de que la información tratada sea descubierta por ellos. Esto favorece que los grupos terroristas pongan una especial atención en esta dimensión, para minimizar los riesgos de ser descubiertos.

Una primera forma de lograr que la clandestinidad de estos grupos no se vea comprometida es considerando qué mecanismo de comunicación resulta más seguro. Durante las últimas décadas los mecanismos de comunicación han crecido rápidamente gracias, en parte, a la digitalización. La BBC (2013) comunica que la lista de posibilidades es infinita y se encuentra limitada únicamente por la imaginación de los terroristas. Por ello a continuación se detallarán sólo algunos de los métodos, los que parecen ser más usados.

#### a) Carta física

El mecanismo más tradicional son las cartas físicas, sin embargo, este también es uno de los métodos más inseguros, pues las cartas pueden ser interceptadas por las autoridades antiterroristas. A menudo estas cartas son transportadas por mensajeros personales que las hacen llegar a su destinatario. Este fue uno de los métodos más utilizados por el líder terrorista de *Al Qaeda*, Osama bin Laden, que prefería



usar como método de comunicación el correo físico entregado por mensajeros en vez de métodos digitales para evitar dejar “huella digital”. Paradójicamente, el uso de un mensajero personal fue lo que ayudó a que las autoridades estadounidenses localizaran el escondite de Osama bin Laden, con las consecuentes capturas y muerte del líder terrorista en 2011. Según informaba la CNN en el 2019, la CIA consiguió destapar la identidad de uno de los mensajeros de mayor confianza de Osama bin Laden el 2007, por lo que desde entonces el seguimiento de dicho mensajero y el descubrimiento de que vivía en una casa cuyo valor era muy superior al que dicho mensajero podía permitirse hizo sospechar que ese era el alojamiento del líder de *Al Qaeda*. Desde entonces las autoridades estadounidenses comenzaron a elaborar la operación que acabaría con la vida de Osama bin Laden.

Asimismo, este mecanismo de transporte de carta ha sido también usado para el transporte de dispositivos USB, los cuales permiten almacenar una gran cantidad de información.

#### a) Mensajería instantánea

Otra opción sería el correo electrónico, los mensajes por teléfono, o mediante aplicaciones de mensajería instantánea. La compañía de ciberseguridad “Trend Micro” (2016) investigando sobre cómo los grupos terroristas usan la tecnología para comunicarse, descubrió que las plataformas de correo electrónico más usadas son Gmail (34%), Mail2Tor (21%) y SIGAINT (19%). Esta forma de enviar mensajes tiene como ventaja con respecto al método anterior que es más rápido y no requiere de ningún mensajero. Por su parte, entre las aplicaciones de mensajería instantánea destacan Telegram (34%), Signal (15%) y WhatsApp (15%). El uso de Telegram por parte de terroristas se ha visto especialmente incrementado en los últimos años ya que esta es una aplicación encriptada que permite a sus usuarios mantener su anonimato. El director ejecutivo de esta aplicación al ser preguntado por el uso de su aplicación por parte de terroristas yihadistas reconoció ser consciente de ello, pero argumentó que el derecho a la privacidad era más importante que el terrorismo (Kaplan, 2015).

Sin embargo, este método genera la denominada “huella digital”, concepto usado para referirse al rastro que todo individuo deja al usar Internet. Esta huella supone un riesgo para las organizaciones terroristas ya que a través de ella las autoridades terroristas pueden detectar comunicaciones inusuales o sospechosas e interceptar los mensajes. Así en el 2009 el envío de varios mensajes a través de una cuenta pakistani de Yahoo, perteneciente a un miembro de *Al Qaeda*, y dirigidos a otra cuenta de Yahoo pero estadounidense permitió evitar un futuro atentado en el metro de Nueva York. La interceptación de estos mensajes, en los que

se hablaba de cómo crear bombas, permitió detener y localizar el grupo, que planeaba poner bombas en varios trenes del metro neoyorquino, antes de que llevaran a cabo el plan (CNN, 2013).

Los terroristas también realizan conversaciones telefónicas para comunicarse, lo que facilita que el mensaje sea recibido instantáneamente y que el receptor pueda responder también de forma inmediata. Este fue el método usado por uno de los líderes del grupo terrorista somalí Al-Shabaab para comunicarse con un taxista de San Diego y pedirle que enviara dinero, pero ninguno de los dos era consciente de que la “Agencia de Seguridad Nacional” (NSA) les estaba escuchando (CNN, 2013). Igualmente, las redes sociales, los foros de chat o incluso los videojuegos son usados para mandar mensajes. Resulta especialmente sorprendente este último método de comunicación, el de los video juegos. Las partidas online con jugadores de diversos países también sirven para que los terroristas se comuniquen entre ellos, pero al igual que ocurría en los casos anteriores, el mensaje puede ser fácilmente interceptado, al igual que los agentes implicados.

La facilidad con que los mensajes de las organizaciones terroristas son interceptados y, por consiguiente, la baja seguridad de sus canales de comunicación ha motivado el desarrollo de un lenguaje en código con el objetivo de que si el mensaje es interceptado no pueda ser descifrado. Así pues, dos de los planeadores del atentado del 11S, usaron este tipo de lenguaje al comunicarse, refiriéndose al “World Trade Centre” como arquitectura, al Pentágono como artes, y a la Casa Blanca como políticas (BBC, 2013). También ha fomentado que las organizaciones terroristas pasen a ser usuarios de la denominada “Internet Oscuro” mediante herramientas como TOR. Esta red permite a los usuarios navegar y comunicarse de forma completamente anónima. Por ello, el “Internet Oscuro” ha sido usado, además de para comunicarse, para otras operaciones como reclutar o recaudar dinero.

En cualquier caso, resulta evidente que cualquier comunicación que se realice entre miembros terroristas, independientemente de la herramienta usada para ello, supone un peligro para la seguridad del grupo terrorista. Por ello, Shapiro (2012) destaca la importancia para los grupos terroristas de disponer de “refugios seguros” o “asilos”, los cuales son normalmente ofrecidos por países extranjeros. Si bien esto representa una ventaja en cuanto a las probabilidades de supervivencia del grupo, también supone un peligro para éste, pues el hecho de que un país ofrezca refugio a un grupo terrorista implica que este se encuentra bajo su influencia, de modo que dicho país a cambio de su ayuda puede demandar que el grupo lleve a cabo determinados ataques distintos a los deseados por la dirección del grupo o incluso traicionarlos.

Finalmente, resulta importante aclarar que, a pesar de que en este apartado se han tratado únicamente tres dimensiones que afectan a la seguridad: comunicación, control operativo y eficiencia financiera (estas dos últimas mediante el uso de la burocracia), existen otros muchos elementos que ponen en riesgo la seguridad del grupo terrorista. De hecho, en los diferentes apartados de este trabajo se hace referencia a diversas estrategias que afectan a la seguridad. De esta forma se pone en relieve la gran importancia que tiene esta restricción en cualquier grupo terrorista.

## 6.4. Competidores

Las organizaciones que operan en mercados competitivos han de enfrentarse a la competencia, constituida por aquellas empresas que operan en el mismo mercado y que ofertan productos o servicios similares. Para hacer frente a dicha competencia las empresas han de considerar, en primer lugar, qué tipo de relación van a formar con sus competidores: de alianza o de rivalidad, es decir, si se van a optar por enfrentarse a ellos o cooperar. En este sentido las organizaciones terroristas no son una excepción, pues numerosa evidencia empírica demuestra que estas no actúan de forma aislada, sino que establecen alianzas y se enfrentan violentamente entre ellas.

### 6.4.1. Relación de rivalidad

Respecto a las relaciones de rivalidad o enfrentamiento violento, los motivos que las impulsan son muy variados. Algunos grupos terroristas inician este tipo de relación por defender ideologías u objetivos, ya sean políticos, religiosos o de otra índole, opuestos. Este es el caso de las FARC, el *Ejército Popular de Liberación* (EPL), el *Ejército Nacional de Liberación* (ENL) y las *Autodefensas Unidas de Colombia* (AUC), siendo las tres primeras organizaciones de extrema izquierda y la última de extrema derecha. Estos cuatro grupos participaron en el conflicto armado de Colombia que se inició en la década de los 60 y que propició el enfrentamiento violento de las FARC y, posteriormente, del EPL y del ENL, junto con otros grupos también de extrema izquierda, contra las AUC debido, en gran parte, a sus objetivos políticos. Otro ejemplo lo constituye la rivalidad existente entre los grupos *Hezbollah* e ISIS. Aunque los dos son grupos yihadistas, es decir, grupos islámicos de carácter violento, las ramas del islam que defienden son diferentes. *Hezbollah* es un grupo chiíta mientras que ISIS es sunnita, dos corrientes religiosas que han enfrentado a sus seguidores durante cientos de años. Este motivo ideológico, junto con otros, ha llevado a que ambos grupos se enfrenten en numerosas ocasiones, tanto físicamente mediante ofensivas como a través de las redes sociales y los medios de comunicación, donde ambas organizaciones han realizado campañas en contra de su rival. *Hezbollah* llegó incluso a lanzar

un videojuego, llamado “Holy Defense”, en el que se invita a los jugadores a unirse al grupo en su lucha contra el ISIS.

Otra fuente de rivalidad son los recursos, tanto monetarios como humanos. Disponer de estos recursos resulta fundamental para poder desarrollar las actividades del grupo, por ello cuestiones como quién domina el negocio del narcotráfico en un territorio o la explotación de los recursos naturales de un país se convierten en motivo de disputa entre grupos terroristas. Un ejemplo lo constituirían las FARC y las AUC, dos organizaciones terroristas con una larga historia de rivalidad, en parte fomentada por sus diferentes objetivos políticos, como ya se mencionó antes. No obstante, sus diferencias en cuanto a materia política no serían el único motivo que propició enfrentamientos violentos entre los dos grupos, pues la lucha por controlar el negocio del narcotráfico en Colombia también desempeñó un papel importante. Entre finales de la década de los 90 y a principios del 2000, las AUC empezaron a incrementar su presencia en el negocio del narcotráfico, el cual era una de las principales fuentes de financiación de las FARC. Esto produjo diversas disputas entre este grupo y las FARC por el control de los campos de cocaína colombianos (Otis, 2014).

En muchos casos el acceso a recursos monetarios y humanos se encuentra ligado al control de un territorio, de tal manera que el grupo terrorista que domine ese territorio será el que se beneficie de la extorsión a su población, de las tasas e impuestos que establezcan o de la explotación de sus recursos naturales. Igualmente, controlar un territorio permite, en muchos casos, acceder a un mayor número de fuentes de financiación, apoyo popular o posibles reclutas. Por ello, muchos son los grupos que se encuentran en disputa por el control de un determinado territorio. Así, por ejemplo, desde que en el 2015 ISIS comenzara a incrementar sus actividades en Afganistán, territorio controlado por Talibán, se inició un enfrentamiento armado entre estas dos organizaciones yihadistas. Como consecuencia, ambas organizaciones llevaron a cabo numerosos ataques con el objetivo de debilitar la presencia de su oponente en el territorio afgano, de hecho, Talibán llegó a crear una fuerza especial dedicada a atacar al ISIS (Azami, 2015).

Aunque estas son algunas de las causas más comunes de rivalidad entre grupos, existen más motivos que pueden provocar el enfrentamiento entre grupos, ya sea de forma puntual o continuada. En cualquier caso, resulta evidente que esta rivalidad puede llegar a resultar contraproducente para el grupo, esto se debe a que la persecución a la que se encuentran sometidos los grupos terroristas por parte de los gobiernos y autoridades antiterroristas hace que resulte ineficiente enfrentarse a otro grupo terrorista, debido a que hacerlo significa agregar un enemigo más a la lista y tener que desviar energía y recursos que podría ser dedicados a otras operaciones. Ahora bien, esta rivalidad también deriva

en una serie de ventajas. Brian J. Phillips (2015) argumentó que las relaciones de rivalidad entre grupos terroristas favorecen que estos se vuelvan más letales y longevos, siendo uno de los principales mecanismos para ello el aprendizaje y la innovación. Este enfrentamiento entre grupos terroristas permite que estos aprendan de las tácticas y métodos usados por sus rivales a la vez que les obliga a innovar para lograr vencerlos.

#### 6.4.2. Relación de cooperación

Otra posibilidad de la que disponen los grupos terroristas a la hora de hacer frente a su competencia es aliarse con ella. Resulta importante considerar esta forma de enfrentarse a la competencia, pues en un mercado competitivo, que varias empresas legales compitan entre sí no evita que éstas opten por cooperar en lugar de enfrentarse entre ellas. Esta cooperación estratégica también se da entre las organizaciones terroristas, pudiendo verse motivadas por diversas razones. Asimismo, la duración de estas alianzas puede tener diferentes duraciones, aunque tal y como advirtió Tricia Bacon (2018), estas tienden a ser relaciones cortas y superficiales, de tal manera que quienes fueron aliados en el pasado puede convertirse rápidamente en enemigos.

Al igual que ocurría en el caso de las relaciones de rivalidad, uno de los principales motivos de alianza entre dos organizaciones terroristas son la ideología u objetivos políticos, aunque en este caso se requiere de estos que sean similares. De modo que aquellas organizaciones que compartan objetivos o ideologías tendrán más posibilidades de formar alianzas con el propósito de lograr conjuntamente un propósito. En este sentido tener un enemigo común puede resultar clave para que dos organizaciones opten por aliarse, llegándose a dar casos de organizaciones con un largo historial de rivalidad entre ellas que han parado las hostilidades para cooperar y atacar a un mismo enemigo. Talibán e ISIS, por ejemplo, son dos organizaciones que durante años han mantenido un fuerte enfrentamiento en Afganistán, como ya se ha explicado anteriormente. Sin embargo, en el año 2017 ambas organizaciones unieron fuerzas para atacar a un enemigo común: los chiitas y las fuerzas afganas, pues ambas organizaciones son de corte sunita y luchan por imponer su control en el territorio (Infobae, 2017). Por ello ambas organizaciones dirigieron conjuntamente un ataque que acabó con la vida de 50 civiles en un pueblo afgano.

Además de las causas que llevan a la formación de alianzas entre organizaciones terroristas, también resulta importante analizar el carácter de dichas alianzas. En muchos casos esta cooperación se limita a la organización conjunta de determinados ataques, como se ha mostrado en el ejemplo anterior, pero también hay organizaciones que se han aliado mediante la concesión de ayuda financiera y material, el entrenamiento conjunto de reclutas o el apoyo mutuo en plata-

formas sociales. Este es el caso de IRA y ETA, pues el diario español El País confirmaba en 1990 que se había encontrado evidencia concluyente de que los dos grupos, afines en cuanto a ideología política, habían estado prestándose ayuda financiera y material, información técnica y tecnología para llevar a cabo diversos atentados. Concretamente se llegó a la conclusión de que era el IRA el que aportaba dicha ayuda a ETA, pues aquél disponía de conocimientos técnicos y de tecnologías superiores a las de ETA. Otro caso, que muestra una relación de cooperación en diversos ámbitos y duradera en el tiempo es la de los grupos *Hezbollah* y *Hamás*, alianza propiciada en gran parte por el estado de Irán, que presta ayuda financiera y militar a ambos grupos. En esta asociación, *Hezbollah* es el que mayor apoyo ha ofrecido a su aliado *Hamás*, mediante el traspaso de información y conocimientos, el entrenamiento militar de sus miembros o la propaganda lanzada en redes sociales a favor de *Hamás* (Koss, 2018).

Tras analizar estos ejemplos de cooperación resulta evidente lo potencialmente beneficioso que puede resultar para dos organizaciones terroristas aliarse. Por un lado, y al igual que ocurría en el caso de las rivalidades, este tipo de relación permite que las organizaciones se vuelvan más longevas gracias al proceso de aprendizaje e innovación al que se someten. Esto se debe a que la formación de alianzas favorece el intercambio de conocimientos, información y tecnologías entre los agentes. Por otro lado, también permite incrementar la letalidad de los grupos terroristas, ya que estos pueden dedicar una mayor cantidad de recursos y energía en sus operaciones, que en caso de formar rivalidades con otros grupos deberían ser dedicados a dicho enfrentamiento.

Sin embargo, aliarse con otro grupo terrorista supone un peligro para la seguridad del grupo, ya que no existen contratos vinculantes, leyes u organismos que obliguen a ambas partes a permanecer fieles a la alianza y a no traicionarse. Además, en el caso de que uno de los dos grupos terroristas aliados sea descubierto por las autoridades, el otro grupo corre el riesgo de que las autoridades encuentren información que los lleve hasta ellos. Esto fue lo que le ocurrió a ETA en el 2008, cuando el líder de las FARC falleció en un bombardeo, lo que permitió a las autoridades hacerse con una serie de documentos que pertenecían al fallecido y que vinculaban a ETA con las FARC (El Mundo, 2011).

Al final, resulta evidente que las organizaciones terroristas no actúan de forma aislada con respecto al resto de organizaciones, sino que entablan relaciones, ya sean de rivalidad o de alianza con estas. El establecimiento de estas relaciones permite fortalecer a ambas organizaciones, lo que genera un desafío para las autoridades antiterroristas. Sin embargo, es-

tas relaciones de cooperación también generan vulnerabilidades dentro del grupo que pueden ser aprovechadas por los gobiernos y autoridades antiterroristas.

## 7. Estructura organizativa

Entender la estructura organizativa adoptada por los grupos terroristas resulta de gran importancia, ya que dicha estructura determina el funcionamiento interno de estos. Ahora bien, es necesario comprender que el modelo organizativo adoptado no suele ser permanente, pues, por el contrario, las organizaciones terroristas tienden a modificar su estructura organizativa de acuerdo con el entorno en el que operan y los cambios que se produzcan en este. De hecho, la supervivencia de los grupos terroristas depende, en gran medida, de la habilidad de estos grupos para adaptarse al entorno, aprovechando las oportunidades aportadas por este y reduciendo el riesgo de ser descubiertos y erradicados.

Como ya se anticipaba al inicio de este trabajo las autoridades antiterroristas y las políticas adoptadas por ellas para combatir el terrorismo también van a desempeñar un importante papel a la hora de determinar la estructura organizativa de los grupos terroristas. Esto se debe a que las políticas antiterroristas provocan cambios en el entorno en el que operan los grupos terroristas, lo que en muchas ocasiones se deriva en cambios en el modelo organizativo de los grupos terroristas. Por ello, las autoridades antiterroristas han de considerar las posibles consecuencias que pueden tener sus políticas para que estas no resulten contraproductivas.

En este apartado se tratarán tres modelos de organización estructural: jerarquía, red y “lobos solitarios”. Adicionalmente, se mostrarán las ventajas y vulnerabilidades generadas por el modelo organizativo elegido, en relación con las restricciones anteriormente explicadas.

Resulta importante aclarar que, aunque se tratará de dar una visión general de los modelos organizativos, estos pueden variar mucho en función del grupo terrorista que se trate. La estructura organizativa de los grupos terroristas se ve fuertemente alterada por las características del entorno en que opera y el periodo de tiempo en que se halle.

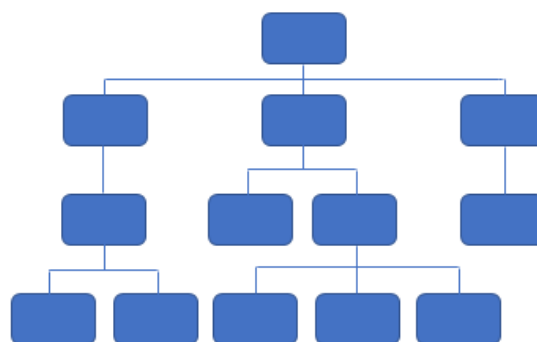
### 7.1. Organización jerárquica

La organización jerárquica es la estructura organizativa más centralizada, siendo una de sus principales características la existencia de una estricta cadena de mando y control. De modo que en estas organizaciones la información suele fluir

de manera vertical, pero no necesariamente de manera horizontal. Por tanto, entre las células que se encuentran a un mismo nivel dentro de la pirámide jerárquica no suele haber contacto ni traspaso de información (ver *Figura 9*).

En este sentido Shapiro (2005) señalaba que la clave para poder distinguir si un grupo terrorista tiene una estructura jerárquica es el control, es decir, una organización jerárquica se basa en que los líderes del grupo puedan ejercer control sobre las operaciones y los recursos, tanto humanos como materiales. A pesar de ello, Shapiro reconoce la existencia de varios grados de jerarquía en función de si el control sobre las operaciones y los recursos se ejerce de manera directa o parte de dicho control se delega.

*Figura 9. Modelo estructural jerárquico*  
(Fuente: *Elaboración propia*)



Según esta definición de jerarquía estas organizaciones tendrían una alta capacidad para controlar el comportamiento de sus operativos, evitando así comportamientos no deseados por parte de ellos. Esto se refiere a que estas organizaciones tendrían un alto nivel de eficiencia financiera y control operativo, pues el control de los recursos financieros permite evitar la desviación de fondos mientras que el control sobre las operaciones y los recursos humanos impide que los operativos lleven a cabo las operaciones de manera distinta a la marcada por los líderes.

Sin embargo, este fuerte control también lleva implícita otra consecuencia, y es que estos grupos están fuertemente burocratizados. Como ya se analizó en el apartado anterior la eficiencia financiera y el control operativo requiere de algún mecanismo que permita a los líderes monitorizar a sus operativos, y entre estos métodos destaca el uso de la burocracia. Por consiguiente, los grupos terroristas que opten por este tipo de modelo organizativo se van a enfrentar a un problema de seguridad, en cuanto a que el alto nivel de documentación generada con el objetivo de controlar las actividades de las células supone que ser interceptados por las autoridades dejaría el grupo al descubierto.

En cuanto a la capacidad operativa del grupo, un modelo jerárquico permite a las organizaciones llevar a cabo operaciones de mayor envergadura, así como proyectos a largo plazo (Zelinsky & Shubik, 2009). Por ello, estas organizaciones son más capaces de establecer campos de entrenamiento o realizar ataques como el del 11 – S del 2001. Ahora bien, esto también implica que estas organizaciones requieren de grandes sumas de dinero para poder desarrollar sus proyectos.

También es característico de estos grupos el fuerte grado de especialización de las células terroristas. Como ya se ha mencionado a lo largo del trabajo, para poder realizar sus actividades los grupos terroristas necesitan encargarse de diversos temas como la financiación del grupo, el reclutamiento de nuevos miembros, el entrenamiento de dichos miembros o la compra de armas. Tener un elevado grado de especialización implica que cada una de estas tareas es encargada a una de las células. No obstante, esta especialización también genera un problema de seguridad, pues a mayor grado de especialización menor será la seguridad del grupo. Esto se debe a que para que el grupo pueda desarrollar sus actividades es necesario que esas tareas, asignadas a distintas células, se coordinen, lo cual implica un mayor grado de comunicación entre las células y los encargados de coordinar las actividades. Bill Braniff (s.f.), director del START, argumenta que las razones que pueden llevar a los grupos a optar por este tipo de estructura organizativa, a pesar del problema de seguridad que genera, es que se trate de organizaciones que disponen de “refugios seguros”. Esto puede deberse a que son financiados por estados, porque disponen de un alto grado de apoyo popular en la región en la que operan o por otros motivos.

## 7.2. Organización en red

Los grupos terroristas que optan por una estructura en red se caracterizan por tener una organización mucho más descentralizada que el caso anterior y basada en la creación de células relativamente independientes. Estas organizaciones suelen recibir una serie de pautas o guías en cuanto a los objetivos del grupo, sin embargo, depende de las propias células organizar actividades y operativos encaminados a apoyar dichos objetivos y/o recaudar el dinero necesario para llevar a cabo las operaciones.

Tabla 1. Tipología según el nivel de centralización  
(Fuente: Zelinsky & Shubik, 2009)

		Recursos	
		Centralizado	Descentralizado
Operaciones	Centralizado		<b>Franquicia</b>
	Descentralizado	<b>Capital riesgo</b>	<b>Firma</b>

Aaron Zelinsky & Martin Shubik (2009) distinguieron tres tipos de organizaciones en red (ver Tabla 1) en función del grado de descentralización: capital riesgo, franquicia y firmas. Esto se debe a que los autores distinguen dos tipos de centralización, la de operaciones y la de los recursos.

- **Capital riesgo:** este tipo de organizaciones combinan operaciones centralizadas y recursos descentralizados. Esta descentralización en las operaciones implica que estas organizaciones tienen una menor capacidad de control sobre cómo se desarrollan sus operaciones, lo que facilita que las distintas células tengan un mayor grado de autonomía e independencia en este aspecto.

Así pues, esta descentralización representa una importante ventaja operativa para el grupo, pues les permite ser más flexibles a la hora de organizar ataques, pudiendo adaptarse mejor y con mayor rapidez a las circunstancias y a cambios producidos en el entorno. De manera que este mayor grado de flexibilidad permite que estas organizaciones sean más eficaces. En contrapartida, este alto grado de descentralización operacional implica que las organizaciones tienen menos capacidad para organizar operaciones de gran escala y a largo plazo, debido a la dificultad para coordinar a las diferentes células.

- **Franquicia:** las franquicias tienen operaciones centralizadas y recursos descentralizados. La descentralización de recursos supone que las diversas células que componen la organización son las encargadas de obtener los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para mantener la célula. Como consecuencia de ello, estas organizaciones no tienen capacidad para organizar grandes operaciones, debido a que este tipo de operaciones requieren de grandes sumas de dinero.

No obstante, en estas organizaciones la autoridad central sí que tiene control sobre las operaciones, lo que posibilita el desarrollo de proyectos a largo plazo.

- **Firmas:** este tipo de organizaciones son las que presentan un mayor grado de descentralización, ya que tienen operaciones y recursos descentralizados. Como consecuencia, estas organizaciones se sustentan sobre la base de que las distintas células que las componen y, por tanto, todos sus miembros, comparten unos mismos objetivos e ideas. Esto permite que, a pesar de carecer de una autoridad central que les guíe y organice en cuanto a las acciones a realizar, todas las células sepan cómo actuar de acuerdo con los principios del grupo.

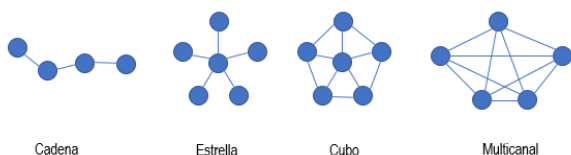
Sin embargo, en apartados anteriores de este trabajo se ha defendido la existencia de desacuerdos dentro del

grupo, que en el caso más extremo puede provocar la escisión del grupo. Estas disconformidades representan un importante problema para los grupos que se organicen en firmas, pues el hecho de que sean las células las encargadas de tomar las iniciativas y organizar los ataques puede producir que aquellas células que tengan objetivos diferentes a los del grupo lleven a cabo ataques no deseados por la organización. Esto puede significar que ataquen a objetivos distintos a los marcados por las guías generales del grupo o que usen un nivel de violencia superior o inferior al deseado. De modo que el problema de los desacuerdos internos puede verse amplificado en este tipo de organización.

Además, la escasa cooperación y coordinación entre células hacen que estas organizaciones terroristas no sean capaces de llevar a cabo proyectos a gran escala o de larga duración.

Aparte del nivel de centralización, otro aspecto importante en este tipo de organizaciones terroristas es la seguridad. Bill Braniff (s.f.) defiende que los miembros de bajo nivel que componen la célula normalmente sólo se conocen entre ellos, de manera que suelen desconocer el número de células operativas dentro de la organización o incluso si existen más células operando en la misma área. Por su parte, los líderes de las células pueden tener más información con respecto al resto de células o, en otros casos, pueden no saber nada sobre otras células. Esto supone una ventaja en cuanto a seguridad, ya que el hecho de que las células tiendan a no conocerse entre ellas supone que si algún miembro de cualquier célula es capturado por las autoridades antiterroristas este no va a ser capaz de dar información sobre el resto de las células. De forma que este modelo de organización estructural permite que el grupo crezca en tamaño, mediante la incorporación de más células, mientras que su anonimato permanece seguro.

Figura 10. Modelo estructural en red  
(Fuente: elaboración propia)



Las células de estas organizaciones, por lo general, solo se comunican o coordinan cuando es completamente necesario, debido a que la organización de un determinado ataque lo exige para poder realizarlo con éxito. Esta forma de actuar aporta también una clara ventaja en cuanto a seguridad al reducirse a lo mínimamente necesario cualquier contacto entre células. Las “firmas”, concretamente, serían el tipo de

organización más seguras, ya que sus células apenas se comunican entre ellas, lo que las hace difíciles de penetrar y lo que posibilita que puedan seguir operando a pesar de que algunas partes de ellas sean destruidas.

Según sea el tipo de comunicación entre células se han distinguido diversas estructuras (U.S. Army, 2007) (ver Figura 10):

- **Cadena:** en este tipo de estructura la información y el material se traspasa de célula en célula de forma lineal. De manera que si una célula desea pasar información o material a otra célula concreta con la que no está directamente relacionado, esta deberá utilizar las células intermedias que se encuentran entre ambas.
- **Cubo y estrella:** en ambos casos todas las células están conectadas con una célula central, que es la encargada de controlar las comunicaciones y de coordinar al resto de células. La diferencia entre estas dos estructuras las marca el hecho de que en una estructura en estrella todas las células únicamente se comunican con la central sin que haya ningún tipo de comunicación entre el resto, pero en el caso de la estructura en cubo las células, además de comunicarse con la central, también se comunican con una o dos células más.
- **Multicanal:** en este caso todas las células están conectadas entre sí, sin que sea necesario la existencia de una célula central que coordine la comunicación entre ellas.

Aunque hay organizaciones que usan únicamente una de estas estructuras para comunicarse y coordinarse, otras utilizan una mezcla de dos o más estructuras. Así, por ejemplo, una determinada organización puede optar por usar una estructura de cadena para sus actividades de recaudación de fondos, unida a una estructura de todos conectados para repartir los recursos obtenidos.

Las tres primeras estructuras de comunicación generan un problema estratégico para el grupo, pues al no haber contacto directo entre todas las células, la coordinación entre ellas puede resultar lenta y complicada, dificultando, en consecuencia, la realización del ataque o las actividades.

### 7.3. Lobos solitarios

Este tipo de terrorista ha experimentado una fuerte proliferación en los últimos años, lo que preocupa a las autoridades antiterroristas. Estos actores actúan en solitario, por lo que no están atados a ningún grupo, lo que implica que no necesitan comunicarse ni coordinarse con nadie para perpetrar un ataque. Por ello, este tipo de terrorismo representa un verdadero desafío para las autoridades antiterroristas.

Como estos agentes actúan de manera independiente, han de ser ellos mismos los que se encarguen de tareas como planear el ataque, recaudar fondos, obtener los materiales necesarios, llevar a cabo el ataque y generar propaganda para ampliar la magnitud del ataque y hacer llegar el mensaje al público, según señalaba Bill Braniff. Asimismo, este autor señalaba que, como consecuencia de este papel multitarea que ha de ejercer el terrorista, su capacidad operativa está fuertemente restringida. Por un lado, las fuentes de financiación a las que estos agentes tienen acceso se ven reducidas en comparación con las que las organizaciones terroristas suelen usar, lo cual motiva que los ataques cometidos por estos individuos resulten baratos. Por otro lado, efectuar un ataque terrorista implica tener conocimientos y habilidades en determinadas materias como el manejo de armas o la construcción de artefactos explosivos, habilidades que resultan difíciles de adquirir en un contexto de clandestinidad y sin recibir la ayuda de ninguna organización.

A pesar de esta baja capacidad operativa, los actores solitarios se ven recompensados con un alto nivel de seguridad. Esto se debe a que estos individuos actúan de forma independiente, por lo que no necesitan informar a nadie del plan, eliminándose así las posibilidades de que las comunicaciones sean interceptadas y el plan descubierto. Estos individuos tampoco tienen cómplices que puedan traicionarlos o que de ser pillados puedan llevarlos hasta ellos. En definitiva, ellos son los únicos que conocen el plan y los únicos que participan en su preparación, por lo que el nivel de seguridad es muy alto.

Además, al actuar en solitario, estos individuos tienen pleno control sobre todos los aspectos del ataque, lo que implica que tienen pleno control para decidir a quién atacar o cuánta violencia ejercer, temas que como ya se ha visto con anterioridad a menudo son fuente de discusiones internas en los grupos terroristas. Por tanto, tampoco se requiere de ningún mecanismo de monitorización o control como la burocracia, que suponen una importante restricción para la seguridad.

Ahora bien, el hecho de que detrás de estos actores solitarios no haya ninguna organización no significa que no actúen en nombre o influenciados por las ideologías de alguna organización terrorista concreta. Este es el caso de Omar Matten, un guardia de seguridad estadounidense y de descendencia afgana, que fue autor del atentado desarrollado en el club gay “Pulse”, en Orlando. Omar acudió al club armado, protagonizando un tiroteo que acabó con la vida de 49 personas e hirió a otra media centena. Investigaciones policiales posteriores demostraron que Omar era partidario de la ideología del Estado Islámico, incluso llegó a llamar al teléfono de emergencia estadounidense antes del tiroteo para declarar su lealtad a ISIS (El Mundo, 2016). Sin em-

bargo, también hay ejemplo de “actores solitarios” que actúan de acuerdo con sus propias ideologías, las cuáles no están relacionadas con ninguna organización terrorista. Este es el caso de la denominada “Matanza de Utoya”, atentado que tuvo lugar en Oslo y que fue protagonizado por el ultraderechista Anders Breivik. Primero, Breivik detonó un coche bomba en Oslo, que acabó con la vida de ocho personas. Posteriormente, el terrorista se dirigió a la isla de Utoya, donde se estaba desarrollando un campamento juvenil. Allí, disfrazado de policía consiguió reunir a un grupo de jóvenes con el pretexto de informarles sobre el atentado que acaba de ocurrir en Oslo y, que, aunque ellos no lo sabían, él mismo había perpetrado. Una vez consiguió reunir a un grupo de jóvenes empezó a dispararles hasta que las autoridades llegaron a la isla y Breivik se entregó (Mónica G. Álvarez, 2018). Horas antes del atentado, el propio Breivik subió a su cuenta de Twitter un manifiesto de más de 1000 páginas donde explicaba sus ideologías, entre las que destaca el odio a la multiculturalidad en Europa (BBC, 2011).

## 8. El ejemplo de Al Qaeda

La teoría que se desarrolla a lo largo de este trabajo es que las organizaciones terroristas, para sobrevivir, han de modificar su estructura organizativa, adecuándose así a las características de su entorno y a los cambios producidos en ellas. Con el objetivo de ilustrar esta teoría se ha querido usar el ejemplo de una organización terrorista, para observar un caso real de organización que haya adaptado su estructura para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno. La organización escogida para ilustrar esta teoría es *Al Qaeda*, pues este grupo muestra una gran evolución estructural, llegando a aprovechar de alguna forma las tres estructuras organizativas desarrolladas en el apartado anterior. Asimismo, el gran volumen de información y de documentos internos obtenidos y publicados sobre el grupo, facilitan la identificación de los modelos organizativos adoptados y de los motivos que los propiciaron.

Antes de comenzar a analizar la evolución estructural de *Al Qaeda* es necesario conocer los orígenes del grupo. El grupo *Al Qaeda* fue fundado a finales de la década de los 80 por Osama bin Laden y Abdullah Yusef Azzam, como un movimiento en contra de la invasión soviética que afectaba a Afganistán desde 1979. Esta invasión dio lugar a un movimiento antisoviético, impulsado por guerrilleros musulmanes o muyahidines y apoyado por países como Arabia Saudí o Estados Unidos, pues hay que considerar que este conflicto armado tuvo lugar en el contexto de la Guerra Fría, que enfrentó a Estados Unidos y la URSS.

Una de las organizaciones que desempeñó un importante papel en esta lucha yihadista contra la invasión soviética, y que asentaría las bases para la posterior creación del grupo *Al Qaeda*, fue Maktab al-Khidamat (MAK). Dicha organización, creada por Abdullah Yusef Azzam y en la que también colaboraba Osama bin Laden, tenía como principales funciones las de recaudar dinero para el combate y reclutar voluntarios procedentes de distintos países. Progresivamente, MAK fue ampliando su influencia y abriendo diversas filiales en diferentes países, lo que desencadenó la creación de una importante red social que unió a numerosos yihadistas.

Finalmente, en 1989 los soviéticos se retiraron de Afganistán, pero la lucha y los objetivos planteados por MAK no terminaron. Azzam quería seguir luchando hasta lograr convertir Afganistán en un estado islámico, sin embargo, su muerte en 1989 supuso el declive de la organización MAK. No obstante, la red de contactos creada gracias a la MAK fue utilizada por Osama bin Laden para crear *Al Qaeda*, grupo con que el Osama quería llevar la “Guerra Santa” a otros países.

De esta forma se creó *Al Qaeda*, una organización terrorista que gradualmente fue incrementando su capacidad operativa y presencia global, gracias a la creación de filiales en diversos países, entre las que destaca *Al Qaeda Irak* (AQI).

Volviendo al análisis de la estructura organizativa de *Al Qaeda*, resulta importante hacer una distinción entre dos etapas: antes del 11-S y después del 11-S.

### 8.1. Al Qaeda antes del 11-S

Desde sus inicios *Al Qaeda* mostró una estructura organizativa claramente jerárquica o piramidal, en cuyo vértice se encontraba Osama bin Laden, quién se hacía llamar “Emir”. Esta estructura vertical implica que distinguían unos claros niveles de mando y control, y que el grado de especialización dentro del grupo es muy elevado, de tal manera que cada uno de los miembros tiene encargadas unas tareas o funciones muy específicas.

Según señalaba Gema Sánchez Medero (2009), dentro del grupo *Al Qaeda* se pueden distinguir básicamente tres niveles, dentro de los cuales hay diferentes escalones.

El primer nivel está constituido por los principales líderes del grupo y varios departamentos entre los que se reparten las diferentes tareas del grupo. La cúspide de la pirámide la forma Osama bin Laden, líder, fundador del grupo y máximo dirigente de la organización. A Osama le seguía el Consejo de Asesores, el organismo encargado de tomar las decisiones más importantes del grupo. Por debajo de este Consejo, encontramos seis comités: el Comité Armado, Comité de Finanzas, Comité Exterior, Comité de Seguridad,

Comité Político, Comité de Información y Propaganda. Entre estos comités se repartían el control de actividades como la planificación de los atentados, el reclutamiento y entrenamiento de nuevos miembros o el control de las cuentas financieras del grupo.

El siguiente nivel, tal y como apuntaba Gema Sánchez (2009), lo componían las diversas células del grupo, dentro de las cuales también existía una división de mandos y de actividades. Estas células también realizaban actividades de recaudación de fondos o preparación de atentados, lo que les otorgaba cierto grado de autonomía. No obstante, las células debían informar a la administración central de todas las actividades realizadas.

Finalmente, el último nivel lo componían los diversos aliados del grupo, así como terroristas en solitario.

Esta estructura tan jerarquizada conllevaba un elevado grado de burocratización, pues los líderes del grupo necesitaban ejercer un férreo control sobre sus operativos y una de las formas más efectivas de lograrlo era el uso de los informes y documentos que justificasen las actividades realizadas y el uso del dinero. Esta fuerte burocratización del grupo resulta evidente si se analizan los numerosos documentos pertenecientes al grupo hallados por las autoridades y publicados en diversas páginas oficiales, como la de la CIA. En dicha página web se pueden encontrar desde tablas Excel con las cuentas de pérdidas y ganancias de la organización hasta contratos laborales en los que se especifica con detalle las tareas a realizar por el contratado, así como los beneficios sociales a los que tiene derecho. Así, en uno de los documentos publicados de *Al Qaeda*, en el que se establece los objetivos y la organización interna del grupo, su autor estipulaba lo siguiente en cuanto a los informes:

*“Los informes son muy importantes para la toma de decisiones y para el seguimiento de las actividades. Por tanto, se les debería prestar atención, y prepararlos periódicamente o cuando sea requerido por los oficiales, y deberían ser presentado a tiempo”* (Forest et al., 2007).

Sin embargo, este tipo de organización supone la creación de una clara vulnerabilidad en términos de seguridad. La creación de un gran volumen de burocracia, unido a las numerosas comunicaciones internas necesarias para coordinar al grupo, generan un problema de seguridad al poner a la organización en riesgo de ser descubierta por las autoridades antiterroristas. No obstante, este problema de seguridad no resultaba tan preocupante durante esta primera etapa organizativa del grupo gracias al entorno y a las circunstancias. Por un lado, si bien *Al Qaeda* ya era considerado un grupo terrorista y perseguido por numerosos estados, la presión ejercida por las autoridades no era tan elevada en comparación con la actual. Por otro lado, muchos de los estados en



los que operaba la organización contaban con gobiernos débiles o políticamente inestables, lo que facilita que este tipo de grupos puedan operar. Además, en muchos de estos estados, *Al Qaeda* contaba con un fuerte apoyo popular.

En contraposición a esta pérdida de seguridad generada por el modelo organizativo del grupo, encontramos una ganancia en cuanto a eficacia o capacidad operativa. Una estructura jerárquica permite coordinar con mayor facilidad al grupo y, por tanto, llevar a cabo ataques de mayor complejidad. Por ello, *Al Qaeda* fue capaz de crecer rápidamente y de desarrollar importantes y complejos ataques como el del 11-S, que acabaría suponiendo la reorganización del grupo.

## 8.2. Al Qaeda después del 11-S

El 11 de septiembre del 2011 *Al Qaeda* llevó a cabo el que es, hasta hoy, el ataque terrorista de mayor repercusión y número de muertos en Occidente. Dicho atentado tuvo lugar en Nueva York, cuando varios vuelos comerciales fueron secuestrados y precipitados contra diversos objetos, provocando más de 2500 muertes. El éxito de este atentado supuso una victoria para el grupo, pero también provocó un cambio en la estructura del grupo.

La magnitud del atentado produjo un refuerzo de las políticas terroristas de muchos países y, en general, un endurecimiento de la lucha contra el terrorismo. Estados Unidos, por ejemplo, como respuesta a los atentados del 11-S iniciaría la invasión de Afganistán, desencadenando así una guerra que continúa hasta la actualidad. El objetivo de las autoridades estadounidenses era encontrar a Osama bin Laden y a otros dirigentes de *Al Qaeda*, que entonces tenían su base en el país afgano.

Como ya se ha explicado, una de las principales desventajas de una estructura jerárquica es su falta de seguridad, por lo que, en este nuevo contexto, caracterizado por una mayor presión antiterrorista, *Al Qaeda* no podía sobrevivir con esa fórmula organizativa. Si quería continuar operando, el grupo debía adquirir una nueva estructura organizativa que le permitiera ganar seguridad. La estructura elegida para ello fue, la organización en red.

Con esta nueva organización *Al Qaeda* siguió teniendo una autoridad central que se encargaba de establecer una serie de objetivos y guías comunes a todas las células que componían el grupo, pero esta ya no era la encargada de coordinar y controlar todas las operaciones y actividades del grupo. Aunque *Al Qaeda* mantuvo a algunos de sus líderes, los papeles de poder y autoridad que estos ejercían ya no están tan claros y delimitados como lo habían estado en la etapa anterior. A partir de entonces, el grupo pasó a estar formado por un conjunto de células que disponían de una

mayor autonomía y que se comunicaban y coordinaban entre ellas para organizar ataques, aunque sólo cuando era necesario. Esto aportaba una mayor seguridad al grupo, ya que las comunicaciones entre células se vieron reducidas y la relativa independencia entre células permitió que si una de ellas era desmantelada no pudiera delatar al resto. De modo que, si una célula era desmantelada el grupo podía regenerarse y continuar operando.

Además, esta reorganización también aportó rapidez en el tratamiento y traspaso de información, pues el nivel de burocratización se vio reducido y como consecuencia el volumen de trámites necesarios para realizar tareas como la contratación de un nuevo miembro se vieron reducidas.

Destaca también cómo *Al Qaeda*, durante este periodo ha sido capaz de aprovechar la figura del actor solitario. Este tipo de terrorista suele actuar de manera independiente, es decir, sin que haya ninguna organización terrorista detrás de sus actos. Sin embargo, tal y como se señalaba en el apartado 5, existen casos de lobos solitarios que, a pesar de no pertenecer a ninguna organización terrorista, se identifican con las ideologías y objetivos de alguna organización y llevan a cabo atentados con los que consideran que ayudarán a la causa de dicha organización. El elevado grado de impredecibilidad de estos individuos dificulta enormemente su identificación y captura antes de que actúen, imposibilitando el uso de medidas de prevención. *Al Qaeda* ha sido capaz de aprovechar el incremento de este tipo de terroristas para su propio beneficio mediante diversos llamamientos a los actores solitarios distribuidos por el mundo para atacar a los “infiel”. Estos comunicados se hacían a través de Internet o plataformas como “Telegram”, en los que se anima a los yihadistas residentes en países occidentales como Francia o Estados Unidos a perpetrar ataques allí (Público, 2018).

En conclusión, esta reorganización estructural por parte del grupo *Al Qaeda* muestra la importancia que tiene el modelo organizativo en la supervivencia de estos grupos, así como las implicaciones de determinadas políticas antiterroristas.

## 9. Conclusión

La lucha contra el terrorismo se ha convertido en un tema de gran importancia para numerosos estados y círculos internacionales, sobre todo tras el desarrollo de atentados de gran magnitud como el de 11-S. Dada la complejidad de este tema, diversos autores y expertos en el tema están buscando nuevas fórmulas y más eficaces para combatir el terrorismo. Esto ha propiciado que en los últimos años se dé una mayor importancia a la estructura organizativa de los grupos. Ejemplos como el de *Al Qaeda* demuestran que el

modelo organizativo elegido por los grupos y, sobre todo, cómo dicho modelo es adaptado a las circunstancias del entorno resulta clave para la supervivencia de los grupos.

Los grupos terroristas, al igual que cualquier empresa, se enfrentan a una serie de restricciones que ponen en peligro su supervivencia, siendo la más determinante de ellas la seguridad. La especial importancia que adquiere esta restricción se basa en la necesidad de los grupos terroristas de actuar en la clandestinidad, lo que hace que cualquier intercepción de información resulte un peligro para el grupo. Estas restricciones van a ser las que determinen el modelo organizativo adoptado por el grupo.

Sin embargo, hay que considerar que dichas restricciones no se mantienen estables en el tiempo, sino que van cambiando motivadas por factores como las políticas antiterroristas impuestas por los estados. En consecuencia, la estructura organizativa de los grupos terroristas tampoco se mantiene fija, sino que evoluciona, adaptándose a los cambios producidos en el entorno, siendo este un punto clave para su supervivencia.

Por ello, al elaborar políticas antiterroristas resulta importante tener en cuenta que en función de cómo dichas políticas afecten al entorno del grupo terrorista puede llegar a producirse cambios en la organización interna del grupo que, de forma contraria a lo deseado, produzcan un fortalecimiento del grupo.

## 10. Referencias

- Al Qaeda llama a los "lobos solitarios" a atacar EEUU, Francia y Rusia. (3 de enero, 2017). Público. Recuperado de <https://www.publico.es/internacional/al-qaeda-llama-lobos-solitarios.html>
- Álvarez, M. (20 de julio, 2018). Breivik durante la matanza en Utøya: "¡Tenéis que morir todos!". La vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/internacional/20180720/45967112264/anders-breivik-utoya-atentado-oslo.html>
- American University School of Public Affairs. (31 de mayo, 2018). Tricia Bacon Discusses Her New Book About Terrorist Alliances. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=5Fd2b8ybRNQ>
- Arranz, F. (2016). Acceso del Daesh al Mercado del Petróleo. Revista de Pensamiento Estratégico y Seguridad CISDE, 1 (1), 50-65. Recuperado de <http://www.ua-journals.com/ojs/index.php/cisdejournal/article/view/148/118>
- Así son los brutales castigos que aplica el Estado Islámico a cada "delito". (29 de abril, 2016). RPP. Recuperado de <https://rpp.pe/mundo/terrorismo/asi-son-los-brutales-castigos-que-aplica-el-estado-islamico-a-cada-delito-noticia-958170>
- Azami, D. (18 de diciembre, 2015). Why Taliban special forces are fighting Islamic State. BBC. Recuperado de <https://www.bbc.com/news/world-asia-35123748>
- Bergen, P. & Sterman, D. (19 de junio, 2013). What U.S. learned from listening in on terror group calls. CNN. Recuperado de <https://edition.cnn.com/2013/06/19/opinion/bergen-listening-to-terrorists/index.html>
- Berman, E. (2009). Radical, Religious, and Violent: The New Economics of Terrorism. 1ª ed, MIT Press, Cambridge.
- Blanco Navarro, J. M. (2015). Hezbollah, el partido de Dios. Recuperado de [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_investig/2015/DIEEEINV01-2015\\_Hezbollahx\\_El\\_partido\\_de\\_Dios\\_JMBlanco.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_investig/2015/DIEEEINV01-2015_Hezbollahx_El_partido_de_Dios_JMBlanco.pdf)
- Borguer, J. (17 de febrero, 2001). Defector lifts lid on the business of terror. The Guardian. Recuperado de <https://www.theguardian.com/world/2001/feb/17/alqaida.terrorism>
- Breivik y el manifiesto de "un psicópata". (25 de julio, 2011). BBC. Recuperado de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/07/110725\\_noruega\\_oslo\\_psicopata\\_manifiesto\\_sao](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/07/110725_noruega_oslo_psicopata_manifiesto_sao)
- Buesa, M (2006). El coste económico de la violencia terrorista: el caso de ETA y el País Vasco (Documento de trabajo). Recuperado de <http://epri-nts.ucm.es/31209/1/DT%20IAIF%202009%20%2872%29.pdf>
- Buesa, M (5 de septiembre, 2014). Secuestro terrorista: el ejercicio de la barbarie. Libertad Digital. Recuperado de <https://www.libertaddigital.com/opinion/mikel-buesa/secuestro-terrorista-el-ejercicio-de-la-barbarie-73350/>
- Bush congela los activos de la fundación y entidades sospechosas de ayudar a Hamas. (4 de diciembre, 2001). ABC. Recuperado de [https://www.abc.es/hemeroteca/historico-04-12-2001/abc/Guerra/bush-congela-los-activos-de-la-fundacion-y-entidades-sospechosas-de-ayudar-a-hamas\\_63841.html](https://www.abc.es/hemeroteca/historico-04-12-2001/abc/Guerra/bush-congela-los-activos-de-la-fundacion-y-entidades-sospechosas-de-ayudar-a-hamas_63841.html)

- Center for the analysis of terrorism. (2016). ISIS Financing in 2015. Recuperado de <https://cat-int.org/wp-content/uploads/2016/06/ISIS-Financing-2015-Report.pdf>
- Dark Motives Online: An Analysis of Overlapping Technologies Used by Cybercriminals and Terrorist Organizations. (3 de mayo, 2016). Trend Micro. Recuperado de <https://www.trendmicro.com/vinfo/us/security/news/cybercrime-and-digital-threats/overlapping-technologies-cybercriminals-and-terrorist-organizations>
- Dishman, C. (2001). Terrorism, crime and transformation. *Studies in Conflict & Terrorism*, 24(1), 43-58.
- Death of Osama bin Laden Fast Facts. (18 de abril, 2019). CNN. Recuperado de <https://edition.cnn.com/2013/09/09/world/death-of-osama-bin-laden-fast-facts/index.html>
- El-Qorchi, M. (2002). Hawala ¿Cómo funciona este sistema de transferencia informal de fondos? ¿Debe ser regulado? *Finanzas & Desarrollo*, 39(4):31-33. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2002/12/pdf/elqorchi.pdf>
- Kaplan, S. (2015). Founder of app used by ISIS once said 'We shouldn't feel guilty.' On Wednesday he banned their accounts. *Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/news/morning-mix/wp/2015/11/19/founder-of-app-used-by-isis-once-said-we-shouldnt-feel-guilty-on-wednesday-he-banned-their-accounts/>
- Koss, M. (11 de julio, 2018). Flexible Resistance: How Hezbollah and Hamas Are Mending Ties. *Carnegie Middle East Center*. Recuperado de <https://carnegie-mec.org/2018/07/11/flexible-resistance-how-hezbollah-and-hamas-are-mending-ties-pub-76782>
- Forest, J. Brachman, J. & Felter, J. (2006). Harmony and Disharmony: Exploiting al-Qa'ida's Organizational Vulnerabilities. Recuperado de <https://ctc.usma.edu/harmony-and-disharmony-exploiting-al-qaidas-organizational-vulnerabilities/>
- Gardner, F. (2 de noviembre, 2013). How do terrorists communicate? *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/news/world-24784756>
- Guadagno, R., Lankfor, A., Muscanell, N., Okdie, B. & McCallum, D. (2010). Social Influence in the Online Recruitment of Terrorists and Terrorist Sympathizers: Implications for Social Psychology Research. *RIPS / IRSP*, 23(1), 25-5. Recuperado de [https://cpb-us-west-2-juc1ugur1qwqqo4.stack-pathdns.com/u.osu.edu/dist/f/3181/files/2014/10/Guadagno\\_RIPS\\_Okdie-1r0a7py.pdf](https://cpb-us-west-2-juc1ugur1qwqqo4.stack-pathdns.com/u.osu.edu/dist/f/3181/files/2014/10/Guadagno_RIPS_Okdie-1r0a7py.pdf)
- Harrison, M. (2006). An economist looks at Suicide Terrorism. *World Economics*, 7(3), 1-15. Recuperado de <https://econpapers.repec.org/article/wejw/decn/246.htm>
- Iglesias, L. (27 de septiembre, 2015). ETA S.A, las cuentas del terror. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/cronica/2015/09/27/56059cc322601dcf018b459c.html>
- Kenney, M. (2007). From Pablo to Osama: Trafficking and Terrorist Networks, Government Bureaucracies, and Competitive Adaptation. 1ª ed., Pennsylvania State University Press.
- La Policía cifra en 93.441 euros la financiación de los atentados. (29 de julio, 2015). *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/elmundo/2005/07/29/espana/1122617555.html>
- La Policía irlandesa halla un campo de entrenamiento de una facción del IRA. (4 de agosto, 2003). *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/internacional/2003/08/04/actualidad/1059948001\\_850215.html](https://elpais.com/internacional/2003/08/04/actualidad/1059948001_850215.html)
- Lia, B. (2008). Doctrines for Jihadi Terrorist Training. *Terrorism and Political Violence* 20 (4), 518-542. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/251259246\\_Doctrines\\_for\\_Jihadi\\_Terrorist\\_Training](https://www.researchgate.net/publication/251259246_Doctrines_for_Jihadi_Terrorist_Training)
- Lister, T. & Cruicksank, P. (11 de junio, 2013). Intercepted communications called critical in terror investigations. *CNN*. Recuperado de <https://edition.cnn.com/2013/06/11/us/nsa-data-gathering-impact/index.html>
- Los talibanes y el Estado Islámico unieron fuerzas en Afganistán para masacrar a 50 civiles chiitas. (7 de agosto, 2017). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/mundo/2017/08/07/los-talibanes-y-el-estado-islamico-unieron-fuerzas-en-afganistan-para-masacrar-a-50-civiles-chiitas/>
- Martín de Pozuelo, E. (2011). Sin dinero no habría Al Qaeda. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.la-vanguardia.com/internacional/20110926/54221241989/sin-dinero-no-habria-al-qaeda.html>
- Makarenko, T. (2004). The Crime-Terror Continuum: Tracing the Interplay between Transnational Organised

- Crime and Terrorism. *Global Crime*, 6, 129-145. Recuperado de <http://www.iracm.com/wp-content/uploads/2013/01/makarenko-global-crime-5399.pdf>
- Miller, J (11 de octubre, 2001). A NATION CHALLENGED: AL QAEDA; Honey Trade Said to Provide Funds and Cover to bin Laden. *The New York Times*. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2001/10/11/world/nation-challenged-al-qaeda-honey-trade-said-provide-funds-cover-bin-laden.html>
- Napoleoni, L (16 de noviembre, 2015). Así se financia el terror yihadista. *El País*. Recuperado de [https://el-pais.com/elpais/2015/11/15/opinion/1447600624\\_296535.html](https://el-pais.com/elpais/2015/11/15/opinion/1447600624_296535.html)
- Nigeria: reportan millonario pago de rescate a Boko Haram. (27 de abril, 2013). *BBC*. Recuperado de [https://www.bbc.com/mundo/ultimas\\_noticias/2013/04/130426\\_ulntot\\_nigeria\\_informe\\_pago\\_rescate\\_familia\\_francesa\\_ng](https://www.bbc.com/mundo/ultimas_noticias/2013/04/130426_ulntot_nigeria_informe_pago_rescate_familia_francesa_ng)
- Omar Mateen, un guardia de seguridad investigado como seguidor del Estado Islámico. (13 de junio, 2016). *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/internacional/2016/06/12/575d796d468aebb24f8b45c7.html>
- Otis, J. (2014). *The FARC and Colombia's Illegal Drug Trade*. Wilson Center. Recuperado de [https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Otis\\_FARCDrugTrade2014.pdf](https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Otis_FARCDrugTrade2014.pdf)
- Philips, B. (2015). *Terrorist Group Rivalries and Alliances: Testing Competing Explanations*. *Studies in Conflict & Terrorism*. Recuperado de [https://drive.google.com/file/d/1VsE0P70QmpH6rej\\_5VgwiYSjtA-cRoyH/view](https://drive.google.com/file/d/1VsE0P70QmpH6rej_5VgwiYSjtA-cRoyH/view)
- Rubio, J. (9 de diciembre, 2015). 7 horrores (y un secreto placer) de la burocracia. *Verne*. Recuperado de [https://verne.elpais.com/verne/2015/11/19/articulo/1447947082\\_950398.html](https://verne.elpais.com/verne/2015/11/19/articulo/1447947082_950398.html)
- Ruiz Marull, D. (10 de octubre, 2017). 'Dabiq' y 'Rumiyah', las revistas con las que Estado Islámico no para de ganar adeptos. *La vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/cultura/20171010/431957249579/dabiq-rumiyah-revistas-estado-islamico-daesh.html>
- Shapiro, J. (2013). *The Terrorist's Dilemma: Managing Violent Covert Organizations*, 1ª ed., Princeton University Press, Princeton.
- Shapiro, J. (2012). *Terrorist Decision-Making: Insights from Economics and Political Science*. *Perspectives on Terrorism*, 6m 5-16.
- Shapiro, J. (2005). *Organizing Terror: Hierarchy and Networks in Covert Organizations*.
- Sánchez Medero, G (2009). La organización de Al Qaeda: antes y después del 11-S. De una estructura jerarquizada a una red. *Política y Estrategia*, 6, 191-204. Recuperado de <https://studylib.es/doc/4899958/la-organizacion-de-al-qaeda-antes-y-despu%C3%A9s-del-11>
- TED. (14 de diciembre, 2009). Loretta Napoleoni: La intrincada economía del terrorismo. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=uXImKZ7aSc&t=518s>
- Terrasa, R (22 de diciembre, 2016). La cultura pop del Estado Islámico: así es su estrategia de reclutamiento. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/internacional/2016/12/22/585a7f8fe5fdeae1098b45f5.html>
- Un informe internacional dice que ETA y las FARC entrenaron en Venezuela. (10 de mayo, 2011). *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/elmundo/2011/05/10/espana/1305042188.html>
- Universal Tolerance. (19 de septiembre, 2015). *The financing of extremism/terrorism*; Loretta Napoleoni. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=J3r1iZS6fpY&t=2s>
- University of Maryland. *Organizational Capacity and Security of Terrorist Organizations*. Recuperado de <https://www.coursera.org/lecture/understandingterror/3-d-bill-braniff-university-of-maryland-organizational-capacity-and-security-of-oEBbn>
- U.S. Army. (2007). *A Military Guide to Terrorism in the Twenty-First Century*. 1ª ed., MilitaryBookshop.co.uk, Estados Unidos. Recuperado de <https://fas.org/irp/threat/terrorism/>
- Xirau, M (13 de noviembre, 2014). Los grupos terroristas más ricos del mundo. *Forbes*. Recuperado de <http://forbes.es/listas/5637/los-grupos-terroristas-mas-ricos-del-mundo/>
- Zelinsky, A. & Shubik, M. (2009). *Terrorist Groups as Business Firms: A New Typological Framework*. *Terrorism and Political Violence* 21(2):327-336. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publica->



Por consiguiente, esta categoría podría ser englobada dentro del grupo de ingresos obtenidos mediante negocios legales.

Tabla 3. Lista de ingresos por fecha (Fuente: Combating Terrorism Center)

التفاصيل	التاريخ	الوصف	الجهة	الدينار		ت
				بالدينار	بالدولار	
واردات محطات	29-Aug	نظ	معن	102,000,000		1
سلمها له الحاج علي وخالد سلمني اياها و واردات مفاولات 2000 شارع بغداد + \$4500 نقل كهرباء + \$7000 ليو نيا شارع المصرف + \$5000 تخطيط شارع الاصلاح + 680000 الف كبرياء	29-Aug	مترقة	خالد مكتب	680,000	36,500	2
اموال في الصيرفة	29-Aug	مترقة	خالد مكتب	3,750,000		3
المتقى في الصيرفة	29-Aug	مترقة	خالد مكتب	24,400,000	1,675	4
واردات معامل الطحين + انزفت	30-Aug	مفاولات	عيسى	5,000,000	14,200	5
واردات محطات	31-Aug	نظ	معن		55,000	6
واردات محطات	1-Sep	نظ	معن	635,000	23,570	7
واردات محطات	1-Sep	نظ	معن	5,000,000	1,000	8
واردات محطات	3-Sep	نظ	معن		10,000	9
واردات مفاولات ماء الامين اعطى شياط \$10000	3-Sep	مفاولات	حج علي	1,500,000	98,850	10
واردات مفاولات عدى الجبزي في حي صدام \$10000	3-Sep	مفاولات	حج علي			11
واردات مفاولات محاري في الجماسة \$6600	3-Sep	مفاولات	حج علي			12
واردات مفاولات ابو نيا اتبليط شارع المصرف \$3000	3-Sep	مفاولات	حج علي			13
واردات مفاولات ابو لارا / انظرة في الغابت \$4150	3-Sep	مفاولات	حج علي			14
واردات مفاولات حليفة في المسحورين \$1500000	3-Sep	مفاولات	حج علي			15
واردات مفاولات شركة الكروان اتبليط في كوكبي \$50000	3-Sep	مفاولات	حج علي			16
واردات مفاولات شركة العمار اتبليط في شارع بغداد \$10000	3-Sep	مفاولات	حج علي			17
واردات مفاولات نقل كهرباء \$5100	3-Sep	مفاولات	حج علي			18
واردات محطات	5-Sep	نظ	معن		46,650	19
عظيم الامنية الامن صهارج نظ اسود	7-Sep	عظيم	معمر		9,000	20
واردات عقارات ابيع بين مولدة الانتصر + اماتك )	7-Sep	عقارات	راشد	650,000	60,000	21
واردات محطات	8-Sep	نظ	معن		49,450	22
واردات مفاولات اصصالات	8-Sep	مفاولات	حج علي		33,163	23
واردات مفاولات تخطيط خلف معمل الابان	8-Sep	مفاولات	حج علي		3,300	24
واردات مفاولات نقل شعر	8-Sep	مفاولات	حج علي	2,000,000		25
واردات مفاولات شركة النجمة الذهبية لنقل المسافرين	8-Sep	مفاولات	حج علي		1,500	26
واردات محطات	11-Sep	نظ	معن		62,500	27
واردات اسيا والمنصفي \$40000	12-Sep	مفاولات	حج علي		160,000	28
كهرباء 10000	14-Sep	مفاولات	حج علي	5,000,000	38,600	29

Tabla 4. Salarios de terroristas (Fuente: Combating Terrorism Center)

### 13. Anexo 3: Información detallada del personal

La tabla 4 muestra los nombres (columna 7) y salarios (columna 2 y 3), así como otros datos adicionales de los miembros del llamado “Pelotón de mortero”, una célula de ISIS.

Dicho salario fluctúa entre 50 y 150 dólares, dependiendo del estado civil (columna 6) y del número de hijos (columna 5) del terrorista. De modo que se puede observar que el salario base dedicado a la compra de comestibles, en este caso, es de 50 dólares para los terroristas solteros y sin hijos. En el caso de que el terrorista esté casado ese salario se duplica, y por cada hijo se recibirían 10 dólares adicionales. Así pues, el salario más elevado lo recibe un miembro terrorista casado y con cinco hijos, el cual percibe 150 dólares.

Adicionalmente, la lista cuenta con una sección para notas (columna 1) en la que se aclara que el terrorista número 5 ha sido transferido.

ت	الاسم	الراتب	الحالة	عدد اولاد	ملاحظات
1	ابو ناصر	100	متزوج	2	
2	ابو وليد	100	=	=	
3	ابو ابيدة	100	=	=	
4	ابو خولة	100	=	=	
5	ابو تقوي	100	=	=	نقله الى
6	ابو مصطفى	130	=	4	
7	حماد	100	=	=	
8	ابو عقاب	130	=	2	
9	ابو نيرة	70	=	1	
10	ابو ناصر	150	=	5	
11	معتز	50	متزوج	0	
12	ابو راشد	100	متزوج	1	
13	ابو عبدالله	130	=	2	
14	يوسف	110	=	1	
15	دعاش	100	=	0	
16	قاسم	50	متزوج	0	
17	شمار	110	متزوج	1	
18	محمد سامر	100	=	0	
19	محمد ماجد	130	=	2	
20	ابو حنيفة	50	متزوج	0	