

Eisa Younes

Doctor investigador en la Universidad Autónoma de Madrid. (España).

Correo: eisayounes85@gmail.com

Marco y análisis del Estado Islámico desde perspectivas clásicas de gestión

Framing and analyzing ISIS through classical management perspectives

Resumen

Para llevar a cabo la formulación y puesta en práctica de estrategias eficaces en la lucha contra el terrorismo es necesario comprender bien la dinámica y los elementos organizativos interrelacionados de los grupos a los que nos enfrentamos, con el fin de tener una equilibrada visión de conjunto de sus puntos fuertes y de las áreas más débiles a las que podemos dirigir nuestra atención para ganar eficiencia en las operaciones. Centrándonos en el Estado Islámico (EI) y en los yihadistas de tipo «lobo solitario», se puede hacer frente mejor a las amenazas que plantean a la sociedad española con un enfoque proactivo, en base también a los imperativos de sus elementos organizativos. Como complemento a los marcos que ya utilizan los organismos antiterroristas, adquiriríamos una perspectiva inestimable observando la dinámica organizativa y de gestión en el seno de estas organizaciones mediante la creación de un modelo de sus distintas dimensiones: vínculos, imperativos, presiones y restricciones que condicionan su estructura y sus operaciones. En este contexto, el modelo presentado para estos dos tipos de terroristas incluye las dimensiones de misión, estructura, financiación, reclutamiento y propagación. El modelo muestra la relación entre las diversas dimensiones, así como las opciones que pueden elegir racionalmente los líderes para una mejor adaptación

conforme a las circunstancias internas y externas y a los recursos de que disponen. Los organismos de lucha contra el terrorismo pueden así realizar un análisis de esos cambios, que se reflejan en la organización interna de estos grupos y en sus capacidades, con el fin de identificar y concentrarse en puntos débiles concretos para obtener unos resultados óptimos. Este modelo general puede seguir mejorándose con el fin de incluir otras áreas que ayudarían a elaborar modelos particulares para entidades terroristas concretas que operen en cualquier entorno específico.

Palabras clave

Terrorismo, lucha contra el terrorismo / lucha antiterrorista, yihadista, Estado Islámico, estrategia.

Abstract

The formulation and implementation of effective counterterrorism strategies require a robust understanding of the dynamics and inter-related organizational elements of the outfits being combated in order to have a balanced all-round view of their strong points and the weak zones that can be focused upon for more efficient operations. Focusing on ISIS and the Jihadist Lone Wolf type, the threats they pose to the Spanish society can be better countered through a proactive approach also underpinned by the imperatives of the organizational elements of these organizations. Supplementing the existing frameworks being used by agencies, an invaluable perspective would be to observe the business and management dynamics within these organizations by creating a blueprint of their different dimensions - their linkages, imperatives, compulsions and the constraints that drive their structure and operations. In this context, the blueprint model introduced by these two types includes the areas of mission, structure, financing, recruitment, and propagation. The model shows the sequencing between the various areas of management with the options chosen by rational leadership in terms of the better fitting according to the internal and external environments and resources at their disposal. An analysis of such progression that results in the internal organization and the capabilities of the entities can then be deployed by the counterterrorism agencies to identify and home in on the specific weak points for optimal results. This Model can be further enhanced to include other areas that would help in creating blueprints for specific terrorist entities operating in any specific environment.

Keywords

Terrorism, counterterrorism, jihadist, ISIS, strategy.

Citar este artículo:

YOUNES, E. «Marco y análisis del Estado Islámico desde perspectivas clásicas de gestión». *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*. 2019, número 13, pp- 111-142

Introducción

Con la creciente amenaza de ataques terroristas en España, especialmente los llevados a cabo por los llamados «lobos solitarios», evidentemente diseñados para provocar temor e inseguridad entre la población, es necesario analizar desde distintas perspectivas las organizaciones terroristas del Estado Islámico y a quienes operan de forma individual pero están relacionados con ellas. Ello facilitará la formulación de iniciativas más eficaces para impedir agresiones terroristas y castigar a los responsables.

Los organismos estatales han alcanzado un éxito significativo en la lucha contra la amenaza del terrorismo, pero siempre hay margen para ampliar y mejorar las perspectivas desde las que se puede analizar este fenómeno con el objetivo de lograr una mayor eficiencia. Esto proporciona asimismo un enfoque multidimensional, que constituye otro elemento para analizar tales organizaciones con vistas a la formulación de mejores estrategias para combatirlos. La aparición de entidades terroristas, sus técnicas de reclutamiento y sus medios para la obtención de recursos pueden estudiarse también desde un punto de vista empresarial. Así, se puede trazar un paralelismo muy útil con las organizaciones empresariales convencionales y con los enfoques de la estrategia de gestión, a fin de proporcionar soluciones para poner freno al daño potencial que dichas entidades pueden infligir a las sociedades. El análisis de los grupos terroristas como entidades con intereses comerciales permitiría conocer mejor algo tan valioso como son sus mecanismos de actuación, y pondría de relieve los puntos fuertes y las limitaciones que existen en ellos. Conocer estos aspectos organizativos concretos redundaría en una mayor capacidad de los organismos gubernamentales para planear y preparar sus propias campañas.

Contexto

Los atentados terroristas han continuado golpeando los países europeos en 2017, provocando la muerte de numerosas víctimas inocentes y creando entre los ciudadanos un clima general de temor ante lo desconocido. El número de ataques fallidos, frustrados o perpetrados en Europa ha aumentado, como muestra el siguiente gráfico:

El Reino Unido sufrió el mayor número de ataques (107), seguido de Francia (54) y España (16). Esta última fue un caso especial, ya que experimentó atentados yihadistas después de haber vivido relativamente libre de ellos durante un largo periodo de tiempo. Pero, como muestra la figura siguiente, lo que destaca es el elevado número de ataques separatistas y yihadistas.

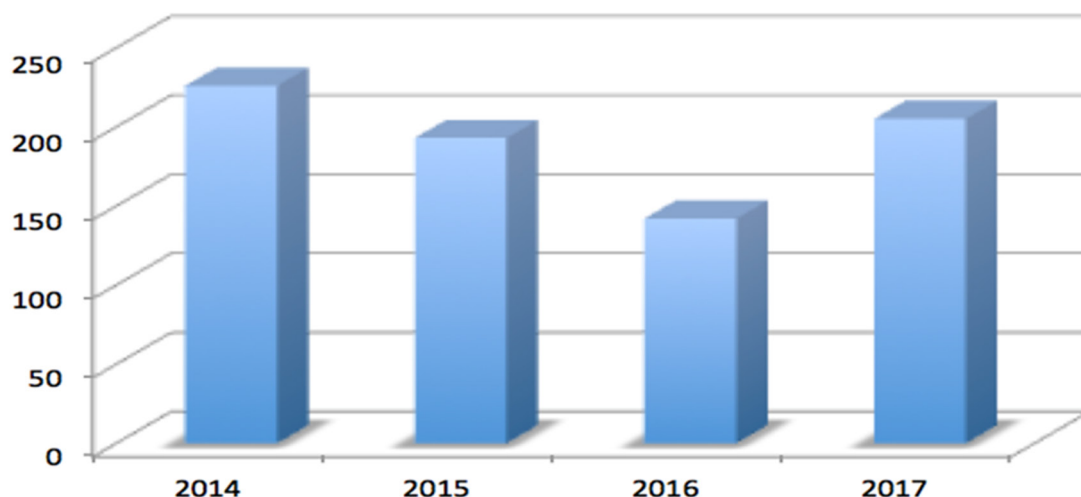


Figura 1: número de ataques terroristas en Europa en el periodo 2014-2017¹

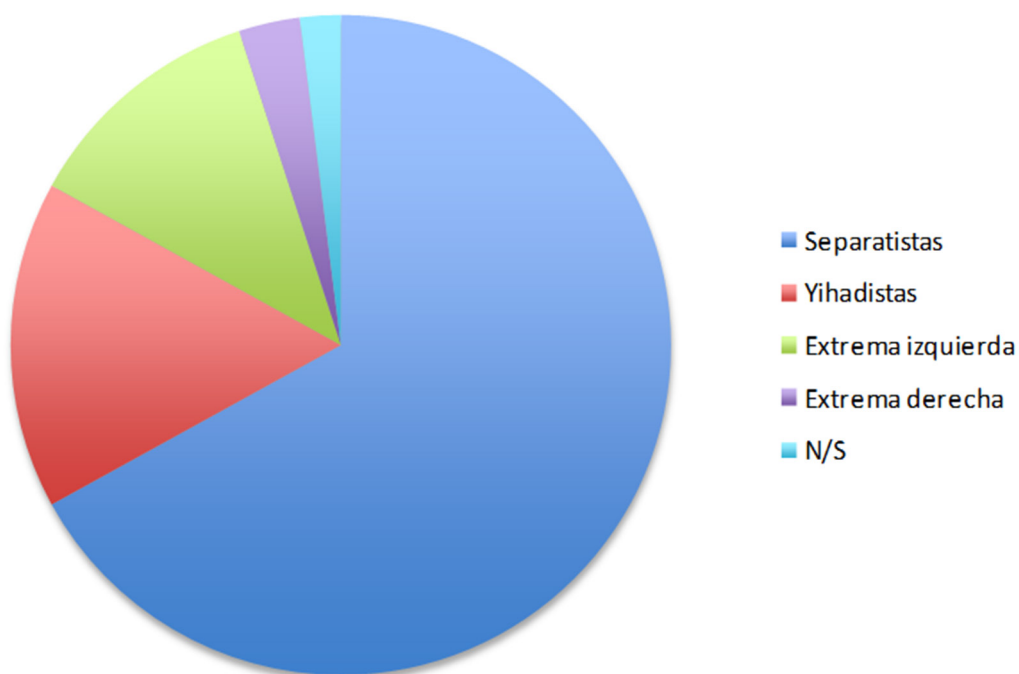


Figura 2: tipos de ataques terroristas en Europa en 2017

En 2017 se contabilizaron en la Unión Europea un total de 33 atentados terroristas yihadistas entre fallidos, frustrados y realizados, que es más del doble de los perpetrados el año anterior. De ellos, diez se llevaron a cabo con éxito, ya que consiguieron el objetivo que sus perpetradores definen invariablemente como «matar a los enemigos del Islam». Ello provocó 62 víctimas mortales, la mayor parte en el Reino Unido, seguido de España, con 16 muertes. Respecto al grado de complejidad empleado, la tendencia muestra un descenso, pues se utilizaron medios menos so-

1 Europol. «Terrorism Situation and Trend Report». 2018.

2 Europol. «Terrorism Situation and Trend Report». 2018.

fisticados. En los casos en que se requería un alto grado de sofisticación, los ataques fracasaron, por lo general, como el atentado en Bruselas [FECHA] en que debido a una deficiente preparación y fabricación se produjo una detonación prematura de los artefactos incendiarios ubicados en un carrito para equipaje. Resulta alarmante el alto número de víctimas que podría haber causado el ataque en Parsons Green [FECHA], donde los explosivos no llegaron a detonarse, si se hubieran utilizado componentes de gran calidad en su fabricación y se hubieran manipulado adecuadamente.

Tendencia respecto a los ataques yihadistas y del Estado Islámico

Como muestra la tendencia, los yihadistas seleccionan cuidadosamente sus blancos y los objetivos que persiguen³. Sus ataques se llevan a cabo de manera indiscriminada contra la población, para instaurar el miedo, y también contra símbolos del «hedonista» modo de vida occidental, así como contra símbolos de autoridad. El atentado de Barcelona [2017] mostró una propensión de los terroristas hacia las matanzas indiscriminadas. Es preocupante la habilidad que han demostrado los yihadistas para pasar desapercibidos en gran medida y, en muchos casos, para radicalizarse sin levantar sospechas con atavíos propios de su religión.

A medida que el Estado Islámico se debilita debido a las iniciativas concertadas tanto a nivel mundial como regional, está incitando a sus miembros a perpetrar ataques de forma individual o, como suele denominarse, como «lobos solitarios». Tiende a exigirles que a su vuelta se centren en sus países de origen, generalmente en Europa y la región de Oriente Próximo, y para exhortarles recurre a la propaganda también en redes sociales, especificando además el modo de atacar objetivos civiles. Las autoridades se enfrentan, pues, a un desafío radicalmente distinto a la hora de preparar iniciativas antiterroristas. La planificación y el apoyo de quienes están fuera de Europa, que últimamente coordinan a los perpetradores solitarios que se encuentran en el continente, es una preocupación añadida. Este rasgo proporciona a los lobos solitarios una capacidad de ejecución y planificación mayor que el modelo convencional. Quienes corren más riesgo de caer en la violencia en sus propios países son aquellos que han vuelto de una Siria asolada por la guerra y a los que se les ha encargado que hagan estragos en Europa mediante acciones individuales. Estos individuos de inspiración radical que adoptan los principios del Estado Islámico han sido los responsables del reciente incremento en el Reino Unido de este tipo de ataques cometidos por lobos solitarios. En cuanto a España, se puede identificar este fenómeno en el caso de un ciudadano danés que había estado en la zona de guerra entre 2012 y 2015 y fue detenido cuando regresaba a Dinamarca como resultado de una eficaz operación de vigilancia. Mantener un elevado presupuesto en la lucha contra el terrorismo y ejercer una presión legislativa sobre los lobos solitarios mitigará esta plaga. Algunos países europeos, como Austria,

3 Europol. «Terrorism Situation and Trend Report». 2018.

han informado de un incremento incluso de mujeres que intentan viajar a las zonas en guerra de Siria; muchas de ellas se casaron con combatientes terroristas extranjeros tras entrar en contacto con ellos a través de las redes sociales.

Orígenes de el Estado Islámico

Razones del surgimiento

El general retirado de cuatro estrellas Jack Keane, uno de quienes planearon y organizaron el incremento del dispositivo bélico de EE. UU. en 2009, explicó el surgimiento del EI vinculándolo a un grave error estratégico en el que cayó la Administración estadounidense⁴. Cuenta cómo en 2009, con Al Qaeda prácticamente derrotada, el presidente Obama cometió el fallo de sacar a las tropas, dejando que antiguos aliados peligrosos como Al Maliki actuaran por su cuenta. En julio de 2010, Abu Bakr Al-Baghdadi tomó el poder del EI, lo que preparó el terreno para una ampliación del conflicto. Esto fue después de la muerte de Abu Omar Al-Baghdadi, cuando Abu Bakr fue elegido por nueve de los once miembros de la Shura para liderar Al Qaeda en Irak. Su rápido ascenso en la jerarquía sugiere que había preparado este momento desde la época en que estuvo prisionero en Camp Bucca. Durante los años siguientes se lanzaron varios ataques masivos en Bagdad, diseñados para alimentar la violencia sectaria. Tras la eliminación de Bin Laden, se prometieron ataques en venganza, y cientos de personas fueron asesinadas en brutales atentados coordinados. La campaña cogió impulso en julio de 2012, con el anuncio de una nueva estrategia



Figura 3: creación del Estado Islámico

4 Hall, B. «Inside ISIS - The Brutal Rise of a Terrorist Army». *New York: Center Street*. 2015.

denominada «Derribar los muros»: un plan para volver a despertar al grupo y liberar a prisioneros yihadistas por todo el país. Esta duró un año y, junto con el incremento de la violencia sectaria, llevó a endurecidos prisioneros recién liberados y listos para la batalla a engrosar las filas del EI. El acontecimiento más demoledor fue la caída de Mosul, la segunda mayor ciudad de Irak, en junio de 2014. Estados Unidos y sus aliados se mostraron indecisos y literalmente miraron para otro lado mientras el EI arrasaba Mosul, liberando a más de un millar de yihadistas y apoderándose de armamento estadounidense sofisticado en suficiente cantidad como para equipar a innumerables batallones. La marginación de los baasistas por el régimen iraquí le había hecho el juego al EI, que encontró a un significativo núcleo de combatientes disciplinados que habían sido excluidos por el débil régimen iraquí. La corrupción en el seno del ejército iraquí no ayudó, pues lo dejó indefenso para evitar el ataque del EI. Ello marcó el significativo afianzamiento del EI con vastas conquistas territoriales en Irak y en partes de Siria.

Impacto a nivel mundial

Desde sus orígenes en Irak y Siria, y después de haber sorprendido a las Fuerzas Aliadas con su rápida expansión conquistadora en 2015, el EI ha ido perdiendo paulatinamente el control de grandes extensiones de terreno. Esto ha sido posible gracias a las ofensivas militares concertadas de las Fuerzas Aliadas para que estos grupos pasaran de un control total del territorio a zonas restringidas y quedaran limitados a operaciones de guerrilla. No obstante, dada la flexibilidad que el EI despliega en su estructura y operaciones, ha aprovechado al máximo el apoyo de los lobos solitarios para llevar a cabo ataques en otras partes del planeta.

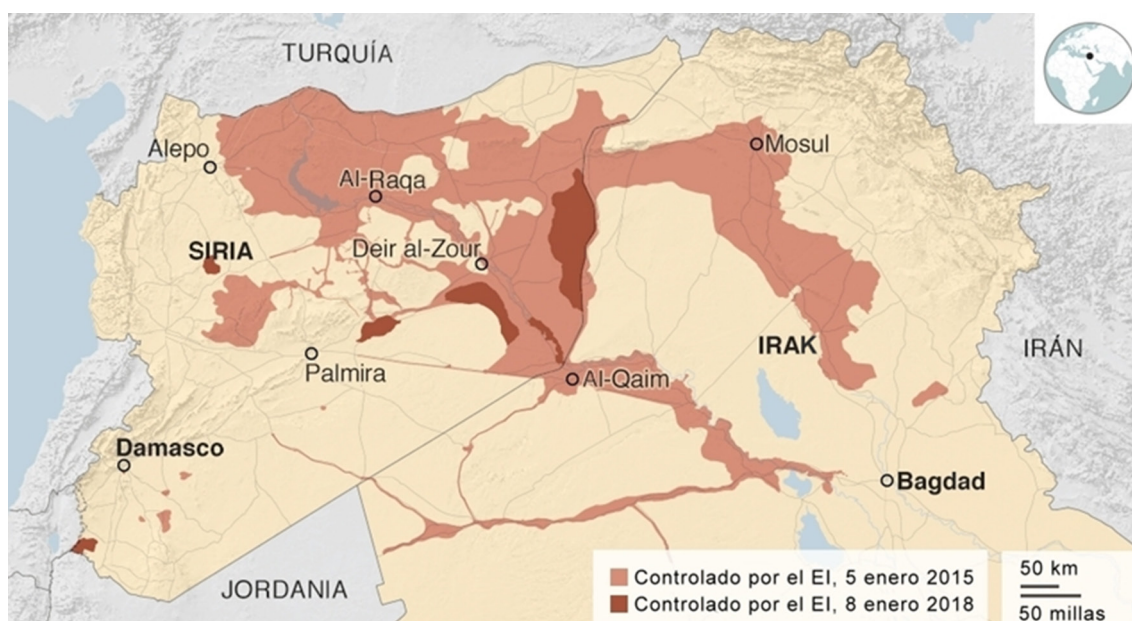


Figura 4: disminución del territorio controlado por el Estado Islámico⁵

5 BBC, IHS Conflict Monitor, 2018.

Dimensiones organizativas del Estado Islámico

Un mejor conocimiento holístico de los grupos terroristas, con objeto de analizarlos desde el ámbito organizativo y de gestión, proporcionará una flexibilidad adicional a las fuerzas de seguridad para formular sus respuestas ante ellos. Cuando el marco identifique tanto los puntos fuertes como los débiles, se podrá trabajar de forma selectiva sobre ellos, en función de la naturaleza y del alcance de esas fortalezas y debilidades. El objetivo no es idear un modelo uniforme para emplear con todos los grupos, sino elaborar un diseño específico que encaje con el patrón utilizado por el EI y los lobos solitarios. Sería útil tener en cuenta esas vulnerabilidades, debidas a las opciones limitadas entre las que estas entidades eligen cuando operan en lugares concretos, para la definición de estrategias con las que echar por tierra sus planes. De ahí que el marco proporcione igualmente un mecanismo para establecer una correlación entre las diversas organizaciones que los organismos antiterroristas pueden comparar y contrastar mediante el modelo particular que identifica las áreas débiles específicas de las respectivas entidades terroristas que se quiere combatir.

El presente artículo incluye el análisis concreto de las diversas dimensiones, junto con las respuestas que pueden formularse a partir del modelo particular derivado del general. No trata de ser un planteamiento integral, sino una herramienta complementaria para uso de los organismos de seguridad. Se considera que un modelo así sacaría a la luz algunas debilidades y aspectos vulnerables que potencialmente pueden perderse con un análisis tradicional.



Figura 5: marco de la dimensión organizativa básica

Misión

La misión de cualquier organización, ya sea convencional o terrorista, define la razón de su existencia, junto con los valores que constituyen su núcleo y fundamento. Es lo que anuncia al mundo y a sus miembros, tanto actuales como potenciales, las acciones, actitudes y comportamientos que marcan su rumbo para alcanzar sus objetivos. Es lo que confiere unidad a la entidad y le proporciona pautas de orientación para la resolución de conflictos y en relación con las estrategias que persiguen sus líderes, con justificaciones que deben acatar sus miembros. ETA, por ejemplo, se fundó en 1959 en oposición al régimen de Franco, con la misión declarada de mantener la autonomía vasca y preservar la cultura vasca. Los medios para llevar a cabo esta misión incluían el uso de la violencia mediante la estrategia de acción-reacción-acción⁶.

6 Tejerina, B. «Protest Cycle, Political Violence and Social Movements in the Basque Country». *Nations and Nationalism*, 2001, n.º 7(1), 39-57.

La tabla siguiente resume las diversas dimensiones que subyacen en la misión de una organización terrorista, con algunos ejemplos.

Separatista	ETA, Tigres de Liberación de la Tierra Tamil (LTTE)
Radical religiosa	Al Qaeda en Irak (AQI), Estado Islámico (EI), Hizbulá
Supremacista	Ku Klux Klan
Modelo socioeconómico	Extremistas antiabortistas (Army of God), extremistas antiinmigración (Ku Klux Klan), anticapitalistas (Anti Capitalist Action), etc.

Tabla I: misión de algunas organizaciones terroristas.

La pobreza brinda una oportunidad excepcional para que las organizaciones terroristas movilicen a las masas basándose en alguna causa ilusoria⁷. Cuando la religión se encuentra en el centro de los grupos debido al lavado de cerebro y a la capacidad de eliminar a aquellos con un escaso compromiso hacia la causa, se desarrolla un discurso más letal⁸. Una economía fracasada, junto con la marginación social de las masas y la existencia de amplias zonas comparativamente anárquicas debido a la corrupción que reina en ellas, facilita a las organizaciones un entorno propicio en el que promover sus metas. Para esto se desarrolló un término popular, el «*Club Model*»⁹ («teoría de los bienes de club»), en el que la organización terrorista, en la práctica, toma el poder en el entorno social, cubriendo las necesidades sociales básicas del populacho y vinculándolo cuidadosamente a una red de sumisión organizada en beneficio de sus propias causas. El fracaso de los gobiernos en estos casos y, en muchas ocasiones, el surgimiento de una guerra civil que agrava la miseria de la población local, proporcionan el caldo de cultivo ideal para que las entidades centradas en el terrorismo recluten y movilicen a sus miembros.

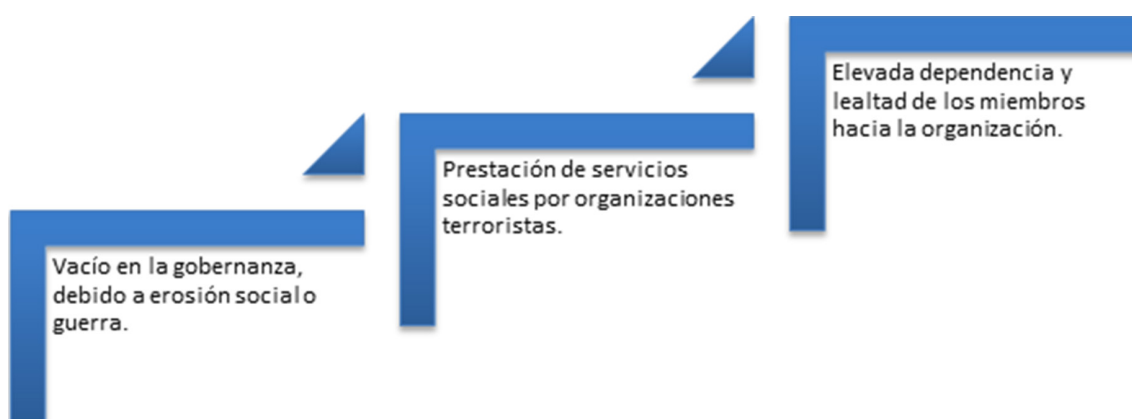


Figura 6: El proceso del «Club Model»

7 US Government Department of Defence. «Muslim Brotherhood (Al-Ikhwan) Encyclopedia: Islamist Extremism and Terrorism, Jihad and Sharia Law, Relationship to Hamas, Egyptian Uprising and the Ouster of Mubarak, Election of Mohamed Morsi». Congress. 2012.

8 Shapiro, J. «The Terrorist's Dilemma». Princeton, *New Jersey: Princetown University Press*. 2013.

9 Berman, E., y Laitin, D. «Religion, terrorism and public goods: Testing the Club Model». *Journal of Public Economics*. 2008.

Para los organismos de lucha contra el terrorismo, es importante comprender la dimensión de esa misión con el fin de asimilar la naturaleza de la privación social y económica de esas personas, especialmente las dependientes del «*Club Model*», lo que conduce a la necesidad de emprender reformas sociales y una mejora de estos territorios¹⁰. Así, la campaña de estos organismos, inspirada en la que en la guerra del Golfo se hizo famosa con la idea de «ganar mentes y corazones», está diseñada para debilitar el atractivo y el discurso de las organizaciones terroristas como el EI. Es más, en el caso de que estas propongan una narrativa defectuosa, los organismos antiterroristas pueden trabajar para educar y liberar a la población de la influencia de esas falsas doctrinas mediante el uso de diversas redes sociales, y sobre todo proporcionando en esas zonas una educación acorde con estos objetivos, además de desarrollar y promover el mantra de una «moderación ilustrada» entre la gente. Esto que ya se está llevando a cabo puede consolidarse, en muchos casos reclutando a expertos religiosos moderados y financiando seminarios islámicos locales en los que se adapte su plan de estudios a los requerimientos y necesidades de una sociedad moderna.

Cuando el discurso terrorista, retorcido y manipulado por decretos religiosos, es derrotado, se crea entre los ciudadanos una conciencia de su faceta explotadora que los disuade de caer en la trampa oculta en esas orientaciones. La misión es el principio de todo y, si se puede mostrar que es defectuosa, errónea, ilusoria o está manipulada, es probable lograr que la organización se abstenga de aprovecharla al máximo con las masas. Así, como en el caso de las organizaciones convencionales, para derrotar a las terroristas con sus propias armas los organismos antiterroristas deben entender cuál es la misión de aquellas y qué fisuras presenta. El uso de los medios de comunicación estatales puede constituir un vehículo muy valioso para ofrecer argumentos convincentes al pueblo que corre el riesgo de dejarse engañar por el discurso terrorista. En concreto, en el caso de los lobos solitarios y el Estado Islámico, los gobiernos pueden unirse para proponer nuevos enfoques con los que sacar a la luz la falsa narrativa mediante comunicados de prensa y actuaciones gubernamentales encaminadas al bienestar social. El lobo solitario se inspira en el adoctrinamiento que tiene lugar en los seminarios islámicos y a través de las redes sociales. Para que disminuyan el número de terroristas y la intensidad con la que actúan, los organismos de lucha contra el terrorismo deben dedicar sus esfuerzos a poner freno a la difusión de ese tipo de materiales en las redes sociales y a controlar los demás canales informativos¹¹. Sin embargo, con el surgimiento de nuevas plataformas, como veremos más adelante, los gobiernos deben incrementar los recursos que asignan para luchar de forma más eficiente en este campo, con el fin de restringir la capacidad de los principales grupos de seguir con la producción en masa de propaganda y de contactar con los lobos solitarios.

10 Berman, E., y Laitin, D. «Religion, terrorism and public goods: Testing the Club Model». *Journal of Public Economics*. 2008.

11 Europol. «Terrorism Situation and Trend Report». 2018.

Estructura

La estructura orgánica y de gestión de una organización terrorista tiene unas consecuencias críticas tanto para la propia organización como para el Estado y las entidades internacionales que luchan contra el terrorismo. Es esta estructura, así como el entorno que rodea a este tipo de grupos, la que determina su eficacia para lograr sus viles objetivos. Las organizaciones tradicionales, con múltiples sectores y operaciones, pueden organizarse en base a departamentos o divisiones; algo parecido ocurre con las redes terroristas.

El entorno y las restricciones dan forma a la estructura de una organización. La estructura jerárquica vertical es la que prefieren las entidades que necesitan de una especialización y un control firme sobre sus miembros. También hace que disminuya la divergencia interna con controles comparativamente mayores sobre las bases y sobre los líderes de segundo nivel. No obstante, dado el alto grado de amenazas a la seguridad que implica la estructura jerárquica vertical, estas organizaciones se vuelven celulares cuando se ven obligadas a ello¹². Como ejemplo podemos citar a Hamás que, cuando apareció en el radar de los organismos antiterroristas, cambió rápidamente su estructura por una de tipo celular con el fin de evitar la captura de sus miembros. La estructura celular da paso a una gran divergencia en las preferencias que dispersa los recursos de la entidad y también acarrea nuevas dificultades a los organismos antiterroristas a la hora de penetrar en ella, exigiéndoles además un mayor nivel de vigilancia y seguimiento.

Históricamente, cuando el EI ha tenido control sobre extensiones significativas de terreno, la organización ha adoptado una estructura jerárquica, ya que las amenazas para la seguridad son menores. Ello explica la explotación sistemática de los recursos a su disposición, incluyendo yacimientos petrolíferos y empresas locales. Esas vías de financiación poseen un atractivo adicional para los combatientes terroristas extranjeros debido a las escasas amenazas para la seguridad y a que proporcionan un entorno social más agradable. Por otra parte, aunque una estructura en red otorga una mayor flexibilidad a las organizaciones, con rasgos concomitantes como una autonomía y longevidad adicionales, la estructura jerárquica prepara el camino para la eficiencia, debido a la especialización de las células de una entidad en áreas como operaciones, inteligencia y soporte¹³. Algunas organizaciones poderosas, incluyendo la Facción del Ejército Rojo en Alemania, las Brigadas Rojas en Italia y la Organización para la Liberación de Palestina, se han servido de esta estructura.

En cuanto a las ventajas que posee el esquema jerárquico, la entidad puede compararse con un grupo militar con una cadena de mando claramente definida, una disposición para aceptar la responsabilidad por parte de los efectivos y de las unidades

12 Shapiro, J. «The Terrorist's Dilemma». Princeton, *New Jersey: Princetown University Press*. 2013.

13 Nacos, B. L. «Terrorism and Counterterrorism». *Routledge*. 2016.

funcionales y una especialización en la tropa¹⁴. Una jerarquía claramente definida lleva consigo la ventaja de que los miembros entienden perfectamente las dimensiones de la autoridad y las distintas funciones, y que se ejerce un firme control sobre los subordinados. Hay estudios que muestran la mayor letalidad de las organizaciones que se han basado en esta estructura¹⁵. Sin embargo, la organización del tipo «lobos solitarios» supone un peligro mayor para las sociedades europeas debido al factor sorpresa y a las células durmientes presentes en un país que pueden ponerse en movimiento con un bajo coste para los grupos principales en el extranjero¹⁶. Las desventajas relativas a la estructura en red, pues, incluyen la dispersión de recursos y de objetivos y las respuestas inconexas e individualistas de los líderes de los distintos grupos que componen la red, que llevan a un desajuste estratégico. El IRA se enfrentó a este dilema con una falta de sincronización y bastantes conflictos internos entre las células cuando quiso llevar a cabo los objetivos adoptados por los líderes. Volviendo al ejemplo de ETA, las campañas se sostenían inicialmente mediante la flexibilidad operativa que le proporcionaba la estructura jerárquica.

Cuando tenía control sobre amplias extensiones de terreno, por ejemplo en 2008, el EI utilizaba una forma jerárquica divisional, con una estructura central de gestión con secciones funcionales que se reproduce geográficamente en los niveles inferiores¹⁷, muy similar a la empleada por Al Qaeda a finales de los años noventa. Esta estructura, también conocida como isomorfismo, permitió al EI utilizar la burocracia y una jerarquía formal para ayudar a las células militantes a realizar sus operaciones. La estructura a nivel provincial para Al Anbar, según se desprende de documentos incautados por la milicia local que ayudaba a las fuerzas de la coalición en marzo de 2007, muestra una estructura bastante similar a la de Al Qaeda, con el «emir» presidiendo diversos comités y, por debajo, los «emires» sectoriales.

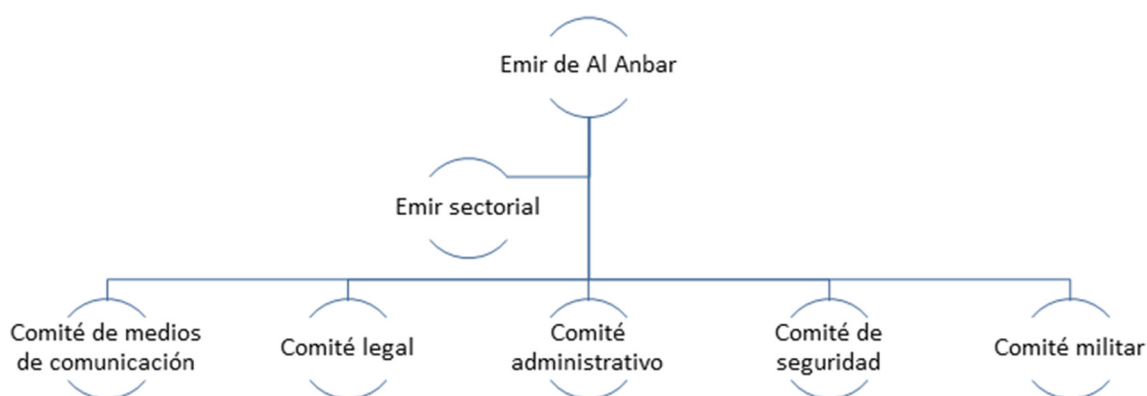


Figura 7: esquema jerárquico del Estado Islámico para la provincia de Al Anbar, 2007

14 Heger, L., Jung, D., y Wong, W. «Organizing for Resistance: How Group Structure Impacts the Character of Violence». *Terrorism and Political Violence*, 2012, n.º 24, 743-768.

15 Shapiro, J. «The Terrorist's Dilemma». Princeton, New Jersey: Princetown University Press. 2013.

16 Europol. «Terrorism Situation and Trend Report». 2018.

17 Nance, M. «Defeating ISIS». New York: Skyhorse Publishing. 2016.

A su vez, los distintos «emires» de los comités tenían un sistema jerárquico subordinado que era posible gracias a la conquista significativa de territorio.



Figura 8: Organigrama del Estado Islámico para la provincia de Al Anbar, 2007¹⁸

La estructura jerárquica que hemos visto más arriba da paso a una dividida en células cuando se va reduciendo la captura de territorio, haciendo más imperiosa la necesidad de incrementar la seguridad. Esta capacidad de transformación funciona conjuntamente con la estructura divisional, en la que se imparten instrucciones a las distintas células desde un puesto de mando central y se requieren teléfonos por satélite y mensajeros para llevar mensajes estratégicos en clave a los líderes de las distintas células. Esta estructura celular, aunque menos eficaz para una estrategia concertada y coherente, proporciona longevidad al EI debido a su flexibilidad para adaptarse al entorno. La comunicación entre las células queda restringida a los miembros clave del grupo, con el fin de reforzar las medidas de seguridad.

En cuanto a las diversas «franquicias» del EI, el sector libio salió completamente a la luz el 5 de octubre de 2014 cuando el MSSI (Majlis Shura Shabab al-Islam o Consejo Consultivo de la Juventud Islámica) y otros militantes se comprometieron a prestar su apoyo a la organización¹⁹. De acuerdo con las grabaciones sonoras disponibles, Abu Bakr Al-Baghdadi aceptó las promesas de grupos diversos de países como Yemen, Egipto, Argelia, Arabia Saudí y Afganistán. Los seguidores fanáticos del EI y Al Qaeda ascienden a unos 10.000 en Nigeria que, pese a constituir una proporción mínima respecto a la población total, disfrutaban de una presencia y espacio significativos en los medios. Boko Haram siguió en 2013 la estrategia de Al Qaeda de abandonar las ciudades y trasladarse a zonas incontroladas donde podía establecer sus propias microsociedades y normas religiosas. En 2015 anunció su lealtad hacia el EI.

Respecto a la estructura jerárquica central del EI, está encabezada por el Consejo de la Shura (consejo consultivo), compuesto por entre 9 y 11 miembros. Es el que ostenta el poder máximo, con autoridad para tomar y anular decisiones, incluso las del propio Al-Baghdadi. Esta rígida estructura de mando fue establecida originariamente por el propio Abu Omar Al-Baghdadi, y el EI la ha seguido desde entonces.

¹⁸ Nance, M. «Defeating ISIS». *New York: Skyhorse Publishing*. 2016.

¹⁹ Michael, M. «How a Libyan city joined the Islamic State group». *AP News*. 2014.

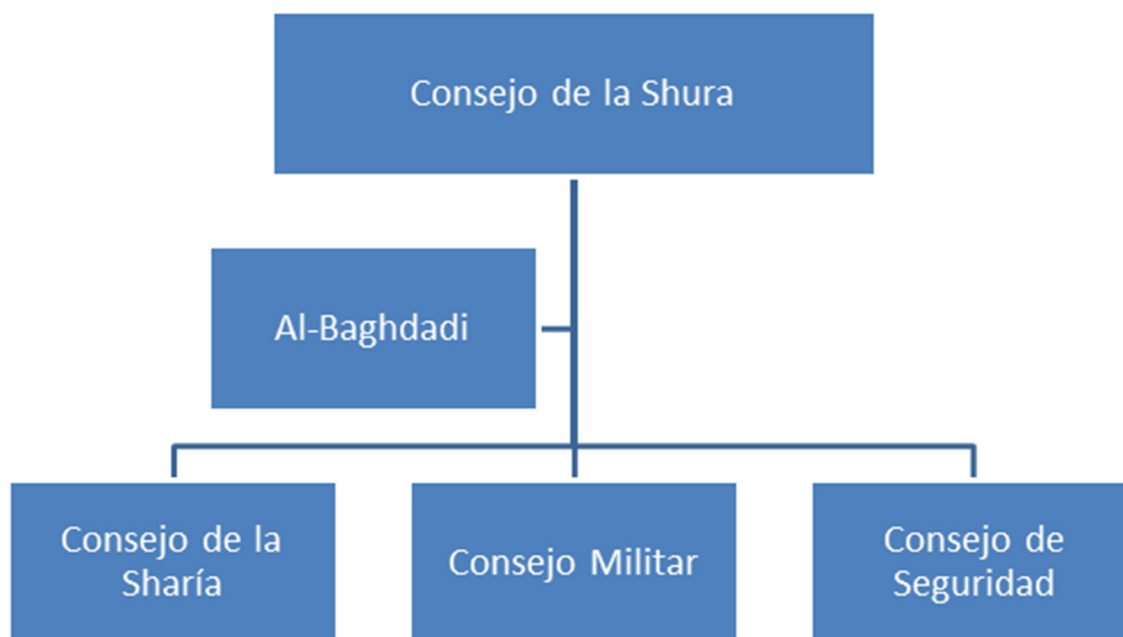


Figura 9: Estructura del mando central del Estado Islámico

La composición de los Consejos está en gran medida envuelta en un halo de misterio, y aún más la cuestión de cuánto poder ejerce Al-Baghdadi sobre el Consejo de la Shura²⁰. Se han reunido pruebas de que él mismo eligió a los miembros de este Consejo de entre los aliados que hizo durante su encarcelamiento en Camp Bucca, y de entre quienes lucharon a su lado en Irak después de 2009, de modo que no les conviene ponerse en su contra. El Consejo de la Sharía está encabezado por él mismo, y se encarga de definir la doctrina y de implementar los edictos religiosos. El Consejo Militar es responsable de la planificación estratégica, la organización de ataques, la promoción de oficiales, el despliegue de armas y munición y la distribución de recompensas. Está formado por entre 8 y 13 miembros, con un dominio general de los combatientes chechenos. El Consejo de Seguridad supervisa las medidas y controles de seguridad interna, incluyendo la inteligencia y las rutas de espionaje, la seguridad de los dirigentes, la infiltración en las líneas enemigas y la formación de las unidades suicidas.

Cuando las amenazas a la seguridad son graves, la dirección decide a veces transformar su estructura en una de tipo celular²¹. De ese modo, las células independientes actúan como principales componentes tácticos para toda la organización. Una vez hecho esto, resulta más difícil para los organismos antiterroristas infiltrarse en el conjunto de la organización. Los individuos de una célula ignorarán en su mayor parte la existencia y composición de otras células, lo que alargará la vida de la organización aun en momentos en que haya capturas regulares de efectivos. Los grupos terroristas pueden también construir células de naturaleza multifuncional, cuyos miembros ten-

20 Hall, B. «Inside ISIS - The Brutal Rise of a Terrorist Army». *New York: Center Street*. 2015.

21 Zirakzadeh, C. E. «From Revolutionary Dreams to Organizational Fragmentation: Disputes over Violence within ETA and Sendero Luminoso». *Terrorism and Political Violence*, 2002, n.º 14(4), 66-92.

gan la opción de permanecer en coordinación directa unos con otros a fin de obtener respaldo técnico y emocional²². En estos casos, el líder de la célula puede ser la única persona a la que se le haya dado autoridad y posibilidad de comunicarse y coordinarse con otras células y con niveles superiores. El EI funciona con múltiples células que sirven a la organización en distintas zonas locales o regionales para sus actividades nacionales y transnacionales.

Respecto a las crecientes iniciativas antiterroristas basadas en la estructura organizativa, se puede poner en práctica lo mucho que ya sabemos. En el caso de un sistema centralizado, con una sólida base jerárquica, la seguridad de la entidad puede socavarse infiltrándose entre sus miembros, obteniendo así información más relevante acerca de las unidades especializadas. La captura de los líderes máximos lleva invariablemente a la pérdida de una existencia unificada vital, como la experimentada por Al Qaeda, cuya presencia quedó muy debilitada durante un periodo de tiempo significativo tras la eliminación de Osama Bin Laden.

Los máximos dirigentes pueden asimismo proporcionar una plataforma para negociaciones efectivas que puede no ser posible cuando la estructura es de tipo celular. En los casos en que la incidencia del terrorismo se considere aislada, las autoridades correspondientes deben esforzarse por entender de manera más exhaustiva la motivación, la preparación y las estrategias empleadas por las organizaciones terroristas. Aquí, el núcleo de la estrategia de los gobiernos debería ser un importante acopio de información, junto con una mayor comprensión de cómo resolver a nivel económico, social y político las reivindicaciones que pueden llevar a los miembros potenciales a este tipo de acciones terroristas²³. Un sistema basado en células puede constituir un obstáculo importante para desplegar iniciativas de contrainteligencia, y goza de una flexibilidad adicional y de la practicidad de que, aunque se haya neutralizado una célula, las demás permanecen intactas.

Las capacidades operativas del EI han tenido que enfrentarse históricamente a cuestiones de liderazgo relativas al conocimiento de la situación, modulando el uso y el grado de violencia e impidiendo que aumentara la capacidad de las autoridades locales para llevar a cabo maniobras que les perjudicaran. Esta divergencia en las preferencias o, dicho de otro modo, la inclinación de los diversos miembros y líderes a modificar su forma de pensar en relación con las razones relativas a una cuestión determinada y a la ruta a seguir, brinda a los organismos antiterroristas un potente instrumento debilitador para promover la disidencia y la lucha interna en las células. De esta manera, cuando se considera que la captura y muerte de los dirigentes no será tan beneficiosa, aprovechar los movimientos intestinos perjudiciales para desestabilizar las células del EI aportaría mayores dividendos. Además, una estrategia

22 Mishal, S., y Avraham, S. «The Palestinian Hamas». *Columbia University Press*. 2000.

23 Heath-Kelly, C. «Counter-Terrorism and the Counterfactual: Producing the “Radicalisation” Discourse and the UK PREVENT Strategy». *The British Journal of Politics & International Relations*, 2013, n.º 15 (3), 394-415.

declarada por la fraternidad global es dejar paso a «sociedades pluralistas abiertas, equitativas e incluyentes»²⁴.

La estructura de control de las organizaciones terroristas como el EI, no solo las jerárquicas sino incluso las de tipo celular, contiene elementos de lealtad como parte integral, por encima de otros rasgos, por lo que es posible centrarse en ellos para derrotar a la organización. Por temor a perder el control o incluso a que haya confusión respecto a la misión, los dirigentes pueden implantar una determinada filosofía que trate de evitar que los miembros de unas células se coordinen con otras²⁵. Aquí puede intervenir el gobierno mediante iniciativas que promuevan la disidencia y la ruptura, tratando de que, dentro de su capacidad de influencia, los flujos financieros destinados a los efectivos se vuelvan hostiles, así como de mermar sistemáticamente las capacidades de los dirigentes de infligir terror. En el caso de que exista la gran divergencia en las preferencias de la que hemos hablado, como sucede con varias de las células que operan para el EI, el gobierno puede limitarse a observar. Cuando en algún momento sus dirigentes fijan su atención en estas células, los gobiernos ven claro cuál es el marco existente y las identidades de los miembros que ejecutan el mismo tipo de acciones para los dirigentes. Por ejemplo, cuando Ayman al Zawahiri señaló que el comandante de una célula estaba desviando fondos de la organización, los organismos antiterroristas dejaron que ese miembro permaneciera en ella. Esta estrategia se adoptó debido a que el comandante de la célula era un elemento que podía implicarse en una campaña dentro de la organización contra los dirigentes máximos, por considerarse víctima de una persecución.

Otra alternativa, cuando se identifica que el líder de una célula está amenazado por los dirigentes principales, es ofrecerle una vía de escape, reduciendo así la credibilidad de los máximos dirigentes y el efecto disuasorio del castigo por desobediencia. Estas actuaciones pueden proporcionar una salida práctica para que diversas células disidentes y sus combatientes de a pie escapen de la presión de los máximos dirigentes. Sin embargo, en muchos casos no se pueden llevar a efecto debido a las medidas legislativas que existen en las naciones desarrolladas, pero pueden aplicarse en la práctica en otras regiones del mundo afectadas por la guerra donde esas células están operando. Ello favorece también un elevado grado de divergencia dentro de la organización, pues cuando los líderes u otros miembros de las células sienten que sus vidas corren un mayor peligro por proteger a los máximos dirigentes, se les puede persuadir de que abandonen el grupo y se integren en el conjunto de la sociedad.

Al enfrentarse a la estructura celular del EI, los organismos gubernamentales también pueden suscitar disputas adicionales por el liderazgo en el conjunto de la organización en el caso de que los líderes de varias células estén posicionándose para conseguir un mayor poder. Cuando el gobierno se embarca en una ronda de negocia-

24 UNDP. «Journey to Extremism in Africa: Drivers, Incentives and the Tipping Point for Recruitment». *UNDP*. 2017.

25 Shapiro, J. «The Terrorist's Dilemma». Princeton, *New Jersey: Princetown University Press*. 2013.

ciones con representantes de estas organizaciones, se crea un sentimiento de falta de confianza dentro de estas, originando sospechas de cambio de bando y de abandono del terrorismo. Y, lo que es crucial, puesto que la unidad entre los líderes aporta cohesión a la entidad, cuando se muestra que estos están involucrados en desavenencias internas, su credibilidad se reduce considerablemente.

Reclutamiento

Estrechamente relacionada con la estructura, la dimensión del reclutamiento tiene por fin dotar de recursos humanos a la entidad terrorista, tal y como sucede con las empresas convencionales. Igual que las organizaciones tradicionales y convencionales se esfuerzan por atraer, desarrollar y retener a trabajadores competentes de alto nivel, las organizaciones terroristas, en la misma línea, buscan por diversas vías ampliar sus efectivos. Tal y como se ha documentado profusamente²⁶, el ambiente de las zonas socialmente marginadas es perfecto para que los grupos terroristas recluten a nuevos miembros. De hecho, hay amplios sectores que se han unido a la causa por sentirse comprometidos con ella debido al adoctrinamiento. Así, aprovechar al máximo el papel de los clérigos sería una de las principales estrategias de las organizaciones basadas en el terror, que requieren una validación de su infame misión y causas. La validación, en ese aspecto, es tanto moral como religiosa, por ilusoria que pueda ser.

Las organizaciones terroristas tienen distintas fuentes de reclutamiento potencial en las que actuar, dependiendo de las amenazas a la seguridad que les acechen y del grado de protección estatal del que puedan gozar. Al contrario que otras organizaciones terroristas como los Hermanos Musulmanes, a los que financia y da cobijo un Estado, el EI no disfruta de esa protección. De ahí que la base de su reclutamiento no se realice a través de los medios de comunicación estatales, sino que dependa ampliamente de territorios dispersos en zonas marginadas y asoladas por la guerra que permitan sacar el máximo partido del «*Club Model*».

En relación con el fenómeno del «combatiente extranjero», tanto el EI como Al Qaeda cuentan con extensas redes que se extienden también por numerosos países occidentales, los cuales proporcionan zonas de reclutamiento. Sin embargo, el desmedido entusiasmo de esos combatientes por abrazar el martirio plantea un problema potencial a la hora de que las células en el extranjero se sirvan de ellos de forma equilibrada. Una medida particularmente útil que ha incorporado el «*Club Model*» es la capacidad que otorga a los terroristas de eliminar a los desertores potenciales y reclutar a los voluntarios más entregados y enardecidos, a los que se puede asignar misiones altamente letales y llenas de peligro. Este ámbito de reclutamiento que también pone en práctica el EI en regiones de África y en Afganistán se basa en la prestación de bienes y servicios

26 Center for the Analysis of Terrorism. «ISIS Financing». *CAT*, 2016.

públicos en un entorno marginado²⁷, creando así un clima de dependencia y confianza. Son rasgos que se explotan posteriormente debido también a los altos costes de desertión, pues los miembros, por lo general, no son capaces de integrarse en el conjunto de la sociedad por carecer de habilidades y de una educación integral. No obstante, cuando los organismos antiterroristas logran tales desertiones, pueden proporcionar un valioso filón de información específica extremadamente útil. Tales organizaciones, en sus formas más exitosas, proporcionan eficazmente servicios sociales mediante la ayuda mutua, un fenómeno en el que también se exige a los voluntarios que demuestren su compromiso y dedicación sacrificando tiempo productivo y otros recursos. Ello debilita las oportunidades de sus integrantes de ser miembros potencialmente productivos para el conjunto de la sociedad, y los hace depender de forma relativamente inextricable de los designios de la organización. Para luchar contra este punto fuerte, existe la opción de proporcionar servicios sociales en la región, ofreciendo así a la población una alternativa. Esto tendría un elevado coste para la comunidad internacional, pero sería una iniciativa muy acertada, ya que mitigaría los condicionantes ambientales que, de otro modo, serán el caldo de cultivo ideal para el terrorismo.

Es posible trazar un perfil de los miembros del EI y de los lobos solitarios que apoyan la organización. No es factible presentar un modelo estereotípico, pero hay algunos rasgos distintivos y una inclinación psicológica que comparte un amplio sector, distinguiéndose dos categorías. En la primera, el miembro típico del EI sería un joven radicalizado, marginado y generalmente de ambiente pobre, dependiente económicamente de la organización. Tales individuos están listos para entrar en el «*Club Model*», ya que quieren dar un sentido a su vida, que antes de unirse a la organización se encontraba a estresar, en un vacío económico y social. El segundo tipo de perfil es el del combatiente extranjero, que generalmente no comparte ese origen, pero rebosa de fervor radicalizado y está dispuesto incluso a dedicar sus recursos con tal de conseguir el martirio en otro país. Tales individuos pueden haber recibido una educación, pero suelen centrarse y tomarse con una gran seriedad los asuntos religiosos, defendiendo opiniones contundentes y participando frecuentemente en discusiones en su círculo social cuando hablan de cuestiones religiosas. Respecto al perfil de los lobos solitarios que apoyan al EI, suelen ser personas solitarias que se ocupan de sus asuntos discretamente y viven al margen de la sociedad, rehuyendo en gran medida la actividad social y dedicando un tiempo desproporcionado a navegar por internet con vistas a recabar información que puedan usar para sus actividades.

Financiación

Para que estas organizaciones funcionen necesitan financiación, y hay varias partes interesadas importantes involucradas en el terrorismo que luchan por conseguir re-

27 Berman, E., y Laitin, D. «Religion, terrorism and public goods: Testing the Club Model». *Journal of Public Economics*. 2008.

ursos. Interceptar y constreñir este cordón umbilical de recursos básicos proporciona a los organismos antiterroristas una poderosa herramienta para acabar con la eficacia de los grupos terroristas. No obstante, el origen de los recursos y la base financiera de estas organizaciones pueden diferir en complejidad e influencia, lo que exige enfoques modulados para enfrentarse a ellos. El problema se agrava cuando los Estados nacionales dan refugio abiertamente a organizaciones terroristas²⁸. Es entonces cuando las organizaciones se convierten en un instrumento para promover los intereses regionales e internacionales del Estado y tienen un escaso grado de independencia. La dimensión que hace que esta disponibilidad de recursos sea una fuente fecunda para los grupos terroristas es la cantidad implicada. Cuando una nación con recursos apoya el terrorismo, hace que no falten las propuestas atractivas para el reclutamiento y la continuidad.

Además, en este ámbito, el dinero en concepto de protección es una suerte de impuesto ilegal implantado en muchos países donde impera una anarquía que proporciona a los terroristas un vacío gubernamental. Organizaciones como las FARC, los talibanes y ETA han participado en la imposición de estos pagos, que pueden sin embargo ser fuente de disputas con los simpatizantes en los que puede surgir el antagonismo cuando se les obliga a pagar cantidades de dinero sin que ello les reporte ninguna ventaja.

Se estima que el EI maneja enormes cantidades de dinero para financiarse, entre 1.000 y 2.000 millones de dólares en 2015²⁹. Ello convierte a esta peligrosa organización en una de las más profusamente financiadas de la historia moderna del terror. Sus vías de financiación son variadas, desde el control de tierras, la extorsión, el secuestro o la venta de petróleo y gas hasta robos y otros delitos. Muchas de estas actividades plantean retos por su propia naturaleza, y son muy difíciles de interceptar debido al territorio conquistado por la organización³⁰. La mayor parte de la financiación del EI se destina al pago de los salarios de los combatientes y a afrontar los costes administrativos.

Volviendo a 2015, el 60 % del territorio sirio llegó a estar bajo control del EI, que también contaba con ingresos procedentes del régimen de Al Asad. Los impuestos sobre terrenos y propiedades y el dinero en concepto de protección constituían un rico filón financiero, en su mayor parte proveniente de la región controlada de Deir. Los ingresos por explotaciones agrícolas y las donaciones de personas adineradas, quienes se ven obligadas a aportar fondos para sobrevivir o corren el riesgo de perder la vida, así como el contrabando, son sus otras fuentes. De vez en cuando el EI puede llevar a cabo actividades especiales para tener un colchón financiero, como el asalto a bancos

28 Fanusie, Y. J., y Entz, A. «Islamic State: Financial Assessment». *Center on Sanctions & Illicit Finance. Foundation for Defense of Democracies*. 2017.

29 Glaser, D. «The Evolution of Terrorism Financing: Disrupting the Islamic State». *The Washington Institute for Near East Policy*. 2016.

30 Fanusie, Y. J., y Entz, A. «Islamic State: Financial Assessment». *Center on Sanctions & Illicit Finance. Foundation for Defense of Democracies*. 2017.

cuando capturó Mosul en junio de 2014, que le reportó 425 millones de dólares. Este flujo de recursos facilita la conquista de nuevos territorios, así como la alteración de muchas de las actividades del Estado. Por ejemplo, debido a esos movimientos del EI, el Gobierno iraquí tuvo que detener los pagos de las pensiones, por temor a que los terroristas se apoderaran de ese dinero. La organización no carece tampoco de personal especializado, como quedó demostrado cuando fue capaz de llevar a cabo con éxito un rentable arbitraje en subastas de dólares estadounidenses del Banco Central Iraquí. Esto llevó al bombardeo y la destrucción de campos de petróleo bajo el control de los terroristas por parte de las fuerzas de la coalición. Asimismo, EE. UU. puso fin al envío de dólares al Banco Central Iraquí en agosto de 2015. Esto muestra la diversificación existente en las vías de financiación del EI y la flexibilidad que esta le aporta, especialmente debido al control directo del territorio para mantener las operaciones en marcha ininterrumpidamente. Pero, como ha experimentado, su acceso a dicha financiación ha disminuido debido a la reducción de su control territorial por los ataques aéreos que han logrado liberar esas zonas³¹. Pese a ello, el EI todavía posee otra fuente de financiación más fiable: el blanqueo de dinero a través del *hawala* o transferencia de dinero a través de canales informales.

Los lobos solitarios suelen depender de su propia financiación para procurarse y utilizar armas con que sembrar el terror, ya que no pertenecen a ningún grupo organizado. Carecen de especialización, y por ello no pueden financiarse de una manera eficiente. Sin embargo, la tendencia a poner en la diana a víctimas civiles, mencionada anteriormente, es un aspecto muy relevante que es combatido por los organismos antiterroristas encargados de proporcionar protección a la población. Para tratar de cortarles la financiación a estos individuos, dichos organismos tienen que incrementar el control sobre los medios financieros y la vigilancia a nivel local con el fin de impedir que los individuos sospechosos accedan libremente a los fondos que necesitan. Aunque en muchos casos esto pueda verse como una violación de los derechos civiles, el peligro de que el dinero pueda caer en manos de lobos solitarios tiene bastante más peso que lo demás. Es posible que intenten conseguir fondos contactando con algunas redes ya establecidas, por ejemplo una empresa mediante la cual obtengan financiación a través de los contactos del EI de forma relativamente anónima, pero las operaciones contra el blanqueo de dinero de los organismos antiterroristas pueden impedir esta vía.

Se ha hecho más difícil acceder a los canales bancarios, aunque la aparición de las criptomonedas proporciona otra vía más de financiación a los terroristas. La más popular, Bitcoin, ha ganado importancia debido a la seguridad de las transacciones, los bajos costes, el anonimato y la elevada velocidad de las transferencias internacionales³². Afortunadamente, la proliferación³² de estas divisas entre las redes

31 Clarke, C. P. «The Terrorist Diaspora». *Testimony, House Homeland Security Committee Task Force on Denying Terrorists Entry into the United States*, 2017.

32 Europol. «Terrorism Situation and Trend Report». 2018.

terroristas no es alta, ya que los canales bancarios se han reforzado para luchar contra ello.

El *hawala* es un mecanismo popular para transferir dinero desde Europa (pero no en dirección a Europa, según las investigaciones), principalmente hacia los terroristas. Las comunidades de expatriados residentes en este continente desempeñan un papel fundamental, financiando de este modo actividades violentas en sus países de origen. Resulta preocupante la relación entre los lugares de culto y la obtención de fondos para las causas terroristas. En la mayoría de los casos, se ha tenido noticia de que las peticiones para recaudar fondos y las correspondientes donaciones se realizan en mezquitas, o a través de sitios web y otros foros sociales. También las organizaciones sin ánimo de lucro pueden utilizarse como vehículo para el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo.

Propagación

La estructura de una organización terrorista afecta significativamente a la elección de las vías preferidas por esta para la propagación de su misión con objeto de recabar apoyos entre sus simpatizantes. En el caso de una estructura de tipo celular, puede haber diferencias significativas entre las células a la hora de propagar la única idea en la que coinciden, como sucedió con ETA³³. En el caso de las organizaciones yihadistas, incluidos los lobos solitarios inspirados por ellas, la vía principal de que disponen los grupos religiosos suele comportar múltiples ventajas, y se basa en un fuerte adoctrinamiento de las masas y en aprovechar los lugares de culto, las reuniones sociales y varios tipos de redes sociales convencionales y alternativas, junto con material impreso, para propagar sus objetivos y su misión.

Los organismos antiterroristas deben adoptar una estrategia coherente y coordinada para combatir ese uso de los lugares de culto, así como para proporcionar narrativas alternativas, ya que el vacío siempre lleva hacia los terroristas. Esto exige métodos eficaces en diversas comunidades y, en concreto, ilegalizar todo tipo de adoctrinamiento, tanto si se produce en lugares de culto como en cualquier otro sitio. En Europa, el discurso terrorista se ha declarado ilegal como delito de odio. Es esencial llevar a cabo un control continuado y un examen previo del contenido que se enseña en los seminarios islámicos y en las mezquitas, ya que el contacto con cualquier predicación que incite al odio conseguiría sugestionar las mentes impresionables.

Para enfrentarse al discurso yihadista se requiere de una vigilancia continua y de medidas más contundentes con el fin de controlar las actividades en seminarios y mezquitas. Lo ideal es tener un control directo y eficaz sobre el material que se distribuye, pero en los casos en que los propios Estados acogen a los terroristas es inviable acceder

33 Heger, L., Jung, D., y Wong, W. «Organizing for Resistance: How Group Structure Impacts the Character of Violence». *Terrorism and Political Violence*, 2012, n.º 24, 743-768.

a estos centros y recursos. Entonces, cuando no es posible el control directo sobre dichos seminarios, especialmente en las regiones donde tienen un considerable peso político, el gobierno puede provocar el enfrentamiento sistemático entre estos ideólogos, desencadenando y promoviendo desavenencias internas. Esto resulta más fácil por las diversas interpretaciones de los edictos religiosos por parte de los distintos sectores del Islam, que crean confusión respecto a cuál es la que hay que seguir. La coalición lo ha intentado en algunos países, adaptando los programas de estudios religiosos, así como proporcionando claras salidas a los desertores. También se han depurado los libros religiosos de contenidos que inciten al odio, por ejemplo en Afganistán.

Las medidas para crear divisiones entre los líderes religiosos de dichos grupos respecto a sus interpretaciones específicas del Islam pueden ser la base de una estrategia para confundir a los combatientes de a pie respecto a la credibilidad y validez de las posturas ideológicas adoptadas por los defensores de las distintas orientaciones religiosas. Esas diferencias, por ejemplo, radican también en las diversas percepciones entre los grupos de yihadistas: mientras unos predicán la violencia extrema, mediante la manipulación y la tergiversación de los textos sagrados para describir una posición engañosa, algunos grupos moderados predicán la tolerancia y denuncian la violencia. Ambos tienden a tener simpatizantes muy vehementes, convencidos de la validez y la relevancia de distintos textos religiosos tal y como los cita su grupo. Tal ambigüedad ofrece una oportunidad de oro que los organismos antiterroristas pueden aprovechar.

Es necesario combatir la amenaza virtual, ya que se ha visto que la radicalización por internet conduce a la violencia. Los recursos que se invierten para derrotar al EI en Irak y Siria podrían traducirse meramente en victorias pírricas si no se combate de forma eficaz la amenaza virtual. Twitter ha sido el principal medio explotado por el EI para lanzar su propaganda y difundir así mensajes orientados a aquellas mentes más proclives a la radicalización³⁴. Se trata de tácticas que han sido muy planificadas y proporcionan a la organización una influencia desmedida en el modo en que el mundo la percibe. Y lo han conseguido publicando imágenes de violencia explícita, y al mismo tiempo atrayendo a nuevos reclutas y motivando a los lobos solitarios. Existen pruebas de que durante el mes de diciembre de 2014, los partidarios del EI estaban usando al menos 46.000 cuentas de Twitter, si bien la cifra real podría llegar hasta las 70.000 cuentas. En cuanto a la localización, destacan Arabia Saudí, Siria e Irak, aunque cientos de cuentas ocultaban su ubicación. Una de cada cinco de esas cuentas utilizó el inglés como lengua principal, siendo el árabe la más popular, con mucho, ya que fue elegido para comunicarse en alrededor del 60 % de las cuentas. Había entre 500 y 2.000 cuentas extremadamente activas, que tuiteaban simultáneamente con ráfagas concentradas de mensajes. Aunque los administradores suspendieron cientos de esas cuentas, surgieron varios miles más. Uno de los problemas principales que subyace en la suspensión de dichas cuentas es que puede llevar a un mayor aislamiento

34 Berger, J. M., y Morgan, J. «The ISIS Twitter Census». *The Brookings Project on US Relations with the Islamic World*. 2015.

de los individuos, que de ese modo están menos expuestos a las presiones sociales para desradicalizarse. A raíz de las suspensiones a gran escala de cuentas en 2014, las principales cuentas del EI en Twitter fueron por lo general «protegidas» por los autores, permitiendo que solo un número limitado de personas pudiera acceder para leer los mensajes. Las cuentas del EI permiten el acceso a una información sumamente valiosa, pudiéndose obtener coordenadas GPS relevantes y precisas de los territorios del EI, especialmente en Irak y Siria.

El discurso que difunde el EI se basa en gran medida en un fundamento teológico bien asentado, que afirma que solo los seguidores yihadistas (extremistas) del Islam son verdaderos musulmanes³⁵. Su objetivo es «un califato según la metodología profética», por el que todos los planes y actuaciones están justificados en base a textos sagrados cuidadosamente escogidos y manipulados que generalmente se explotan fuera de contexto, y conllevan una interpretación erudita engañosa. El EI ha mantenido en los últimos tres años una producción constante en el ámbito virtual, pese a las afirmaciones de que su eficacia ha mermado. En una estimación prudente, genera unos 100 nuevos contenidos a la semana, entre los cuales destacan los vídeos por superar las barreras lingüísticas de sus partidarios. Hasta el momento la organización ha producido unos 2.000 vídeos oficiales, pero la cifra se eleva a 6.000 si se incluye el conjunto del movimiento yihadista.

La difusión *online* se realiza a través del uso del modelo «Swarmcast», que evoca la imagen de una red interconectada como un enjambre de abejas («*swarm*») en pleno vuelo. Este fenómeno responde a los conceptos de velocidad, agilidad, resiliencia y flexibilidad, rasgos que han permitido a la red del EI superar tácticamente todos los esfuerzos realizados hasta el momento para restringir de forma significativa su presencia en internet. Twitter supone el 40 % de todo el tráfico de contenido yihadista digital que se ha localizado, el cual se difunde asimismo de forma regular a través de Facebook, Google y YouTube. En cuanto al acceso a ese material en todo el mundo, los cinco mayores consumidores son Turquía, EE. UU., Arabia Saudí, Irak y el Reino Unido.

Algunos utilizan Twitter para mensajes particulares y para enviar señales encubiertas³⁶. Las cuentas más pequeñas se centran en hechos locales en un contexto informativo y organizativo, mientras que las de tamaño medio proporcionan instantáneas de las notas de prensa recién publicadas por la organización para crear influencia. El EI no puede lograr sus objetivos de propagación, reclutamiento y coordinación de su misión operativa en las redes sociales sin quedar expuesto a un examen detallado. La información más importante suele aparecer en cuentas pequeñas, mientras que las grandes suelen centrarse en el ruido, ya que el contenido está bastante más orquestado.

35 Frampton, M., Fisher, A., y Prucha, N. «The New Netwar: countering Extremist Online». *Policy Exchange*. 2017.

36 Berger, J. M., y Morgan, J. «The ISIS Twitter Census». *The Brookings Project on US Relations with the Islamic World*. 2015.

De acuerdo con un estudio sobre los documentos estratégicos del EI en redes sociales, la información original emana inicialmente de las cuentas más pequeñas, y después prosigue su camino hasta lograr una propagación generalizada gracias a los «*mujtahidun*» («los que trabajan duro»), que forman el núcleo de partidarios que la difunden a otros sitios. El desafío para los organismos antiterroristas reside en debilitar la red eliminando y dejando inoperativas solo aquellas cuentas que no sirvan para proporcionar información valiosa del ecosistema de las redes sociales.

Para el año 2017, se había seguido la pista a más de 150 redes sociales empleadas por los terroristas para promover su discurso y su propaganda general³⁷. También se han usado sitios de intercambio de archivos para almacenar y recuperar contenidos, todo ello con el fin de promover este discurso. Mientras los organismos reguladores y los cuerpos del orden han intervenido para interceptarlos y luchar contra esta situación, la continua aparición de nuevas empresas y redes sociales plantea nuevos retos a las autoridades.

Los mensajes propagados han pasado de estar centrados en la utopía a poner el foco en la guerra, representando un aumento repentino del conflicto militar en las zonas de guerra³⁸. Históricamente, el EI se ha valido de la propagación a través de las redes sociales para reforzar su base de apoyo difundiendo una narrativa utópica, para afirmar las credenciales religiosas de sus líderes y para preparar las operaciones militares. Si este cambio radical en el foco representa un fracaso del EI o una elección estratégica es un punto discutible.

Los grupos yihadistas han empleado medios abiertos y populares como Twitter y Facebook para promover sus objetivos. Una escurpulsosa vigilancia y censura, en muchos casos, es poco práctica, ya que un solo mensaje aislado enviado con habilidad táctica puede llegar potencialmente a millones de usuarios antes de que los administradores puedan detectarlo y borrarlo. Buen ejemplo de ello es el uso por parte de estos grupos de etiquetas o *hashtags* populares en Twitter, que dan un mayor alcance a su discurso y les permite llegar así a un público más amplio. El surgimiento de nuevos medios de comunicación, especialmente Telegram y otros similares, que gracias al encriptado otorgan una gran seguridad a sus usuarios impidiendo que las autoridades intercepten la información, constituye otro nuevo reto³⁹. Es por ello que, al hacer la comunicación más segura para los participantes, tales medios y plataformas proporcionan igualmente a los terroristas la oportunidad de interactuar con relativa libertad. Pese a que las autoridades navegan por internet eliminando constantemente contenido relacionado, por ejemplo, con la fabricación de explosivos, hay varios sitios donde se puede recuperar tal información⁴⁰.

37 Europol. «Internet Organised Crime Threat Assessment (IOCTA)». 2017.

38 Winter, C. «Inside the collapse of Islamic State's propaganda machine». *UK: Wired*. 2017.

39 Europol. «Internet Organised Crime Threat Assessment (IOCTA)». 2017.

40 Europol. «Terrorism Situation and Trend Report». 2018.

Los lobos solitarios y también los miembros vinculados más directamente al EI pueden valerse de internet para procurarse explosivos a través de tiendas en línea ubicadas en muchos Estados de la UE. El uso de empresas que desempeñan actividades legales facilita incluso la obtención de material de fuera de la UE. Tales medidas deben restringirse mediante una legislación eficaz y el despliegue de recursos adicionales.

Vías	Ejemplos
Organizaciones	Actividades promocionales encubiertas, <i>Dark Web</i> .
Particulares	Redes sociales, divulgación de información confidencial de forma involuntaria.
Motores de búsqueda de internet	Logística detallada: imágenes de TV en tiempo real, Google Earth.

Tabla II: información confidencial a disposición pública para uso de los terroristas.

Utilización del simbolismo

Los mensajes cuidadosamente elaborados son un elemento vital de la propagación realizada por el EI. Esto llega incluso a los vídeos de las ejecuciones que llevan a cabo⁴¹. Como ejemplo, en un horrendo vídeo lanzado por el EI en noviembre de 2014, con la decapitación de varios soldados sirios que habían sido capturados, se observan los siguientes elementos para respaldar un «discurso de rectitud»:



Figura 10: simbolismo utilizado en vídeos de ejecución para respaldar el discurso de rectitud

41 Hall, B. «Inside ISIS - The Brutal Rise of a Terrorist Army». *New York: Center Street*. 2015.

En primer lugar, todos los soldados del EI aparecen vestidos con idénticos uniformes de faena militares, sin cuello, para conferirles así un aspecto tradicional islámico convincente. Esto puede interpretarse como un intento de retratarlos como un «ejército islámico legítimo» en vez de como una banda desorganizada de terroristas sanguinarios. Sus víctimas son obligadas a mirar directamente a la cámara mientras los sujetan para ser ejecutados, lo que puede considerarse como un mensaje provocador a los espectadores, invitando a Occidente «a atreverse a venir a salvarlos». Invariablemente aparecen todos afeitados, como un claro intento de hacerles parecer «menos musulmanes». Además, el lugar puede tener una significación para la historia islámica, como en este ejemplo, ya que se trata de Dabiq, el lugar de la batalla decisiva entre las fuerzas islámicas y los cruzados.

6.7 La gobernanza en el modelo de conquista territorial

La siguiente figura muestra el proceso seguido por el EI para imponer su gobernanza en las áreas que va conquistando.

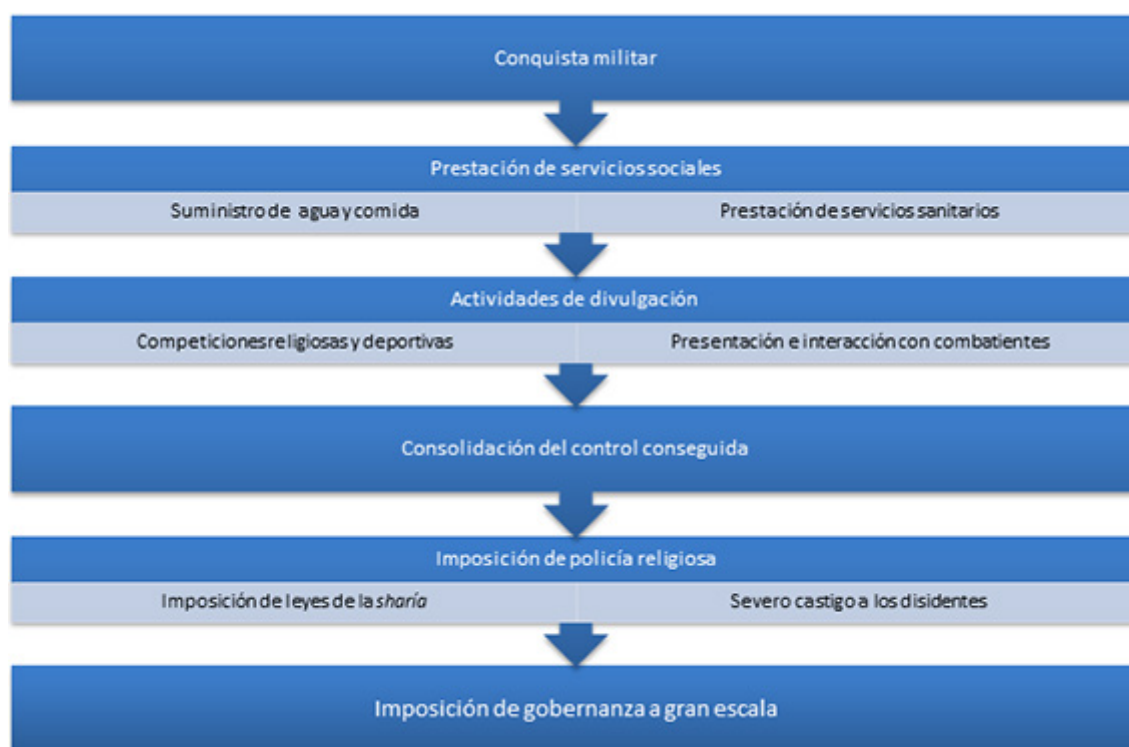


Figura 11: proceso de gobernanza en el modelo de conquista territorial

Tras la conquista de una ciudad o región, los primeros pasos de gobernanza del EI consisten en establecer la prestación de servicios humanitarios y sociales en general⁴², con la intención de «cortejar» a la población local, que potencialmente

42 Hall, B. «Inside ISIS - The Brutal Rise of a Terrorist Army». *New York: Center Street*. 2015.

ha estado privada de tales servicios por el gobierno saliente. Se abastece de agua y comida, generalmente sin coste; se abren panaderías y durante el invierno se proporciona petróleo y mantas de forma gratuita. Se ponen en funcionamiento pequeñas clínicas para dotar de servicios sanitarios básicos a la población local, que generalmente agradece estas iniciativas, pues se llevan a la práctica justo después de haber pasado por periodos de guerra y conflicto, y se consideran por tanto actos de bondad. Suelen seguirles actividades de divulgación, con ferias y competiciones religiosas y presentaciones por parte de los combatientes, que contestan a preguntas anodinas planteadas por los ciudadanos. También se organizan actividades deportivas, como atletismo o el juego del tiro de cuerda, para convencer a los jóvenes. Se presenta, pues, una imagen amistosa y agradable del EI, que forma parte del rodillo propagandista para convencer a las poblaciones locales de cómo mejoraría su vida social bajo su dominio. Una vez ha consolidado estos controles, el EI implanta el sistema policial religioso, que empieza imponiendo las estrictas leyes de la *sharía* e inflige un castigo ejemplar a quienes se oponen. El momento elegido para esta parte del proceso asegura que la rebelión sea impensable. Rápidamente se pasa a una gobernanza plena con una obligación total de cumplir las normas establecidas por el mando local del EI, y en la que la disidencia de cualquier persona conlleva la muerte.

Dinámica y resumen ilustrativo del marco del Estado Islámico

Las figuras siguientes muestran cómo se coordinan las distintas dimensiones organizativas en el modelo para el EI, tanto con conquista territorial como sin ella. Se requiere de una misión para originar y mantener la unidad del marco; después se pasa a la estructura empleada en función del entorno (dependiendo de si hay conquista territorial o no), que será el resultado de la decisión crítica que tomen los líderes buscando el equilibrio entre la flexibilidad y las amenazas a la seguridad. Acto seguido, se requiere financiación procedente de múltiples fuentes para que el modelo funcione, tal y como lo exigen las actividades tácticas y operativas. Con el modelo de conquista territorial, las unidades del EI disponen de una cantidad de recursos considerable, en comparación con la estructura de tipo celular. Igualmente, para la estructura jerárquica el reclutamiento suele tener lugar a través del «*Club Model*». El marco se completa con la propagación. Se han identificado otros rasgos relacionados que pueden añadirse en circunstancias concretas si hubiera algún cambio en el funcionamiento de estos grupos. Todo ello puede utilizarse para observar también las transformaciones que experimentan estas organizaciones, así como para destacar las áreas en las que hay que concentrarse para enfrentarse a ellas.

A través de este modelo se puede establecer el perfil de las distintas células u otras estructuras del EI contra las que se esté luchando en distintas regiones, con el fin de identificar los imperativos y las presiones a las que está sometida la organización, junto con los puntos débiles que pueden constituir el objetivo para un eficaz despliegue de los recursos antiterroristas.

Respecto a las estrategias para combatir el terrorismo, las flechas rojas indican actuaciones eficaces concretas que se proponen para el Estado correspondiente. El tamaño relativo de dichas flechas indica la cantidad de recursos que deberían consignarse para las estrategias específicas.

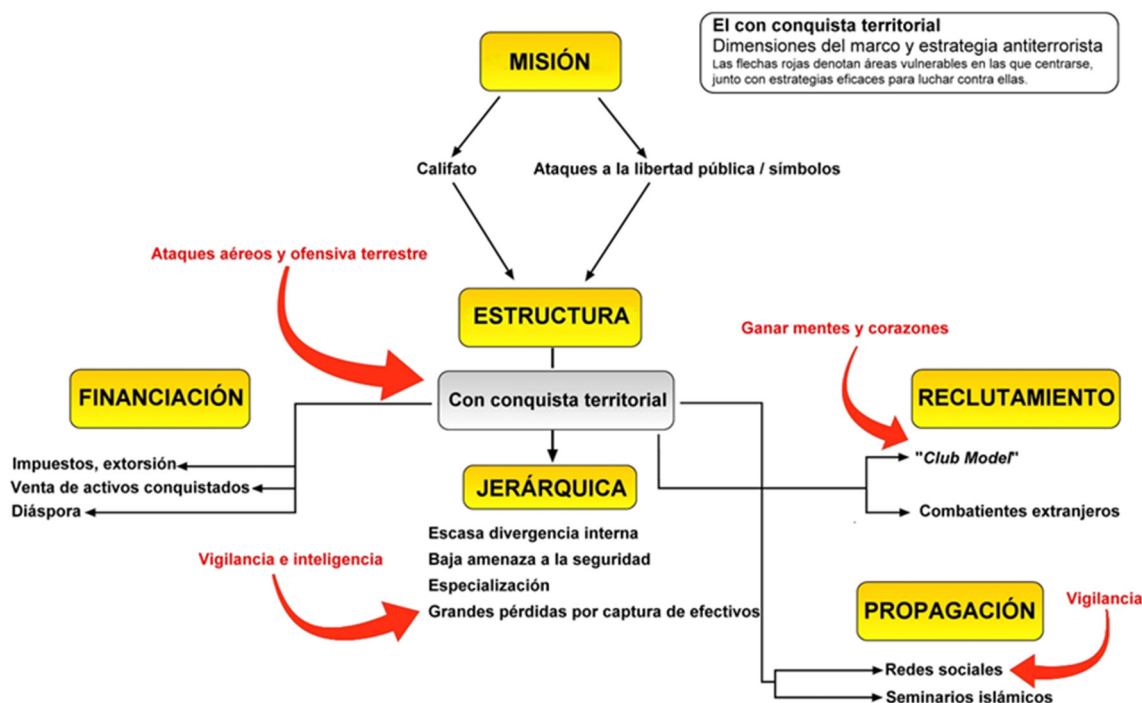


Figura 12: marco del EI y estrategias para combatirlo en el modelo con conquista territorial (desarrollado por la autora)

En caso de que el EI domine importantes extensiones de territorio, se puede aplicar el modelo anterior. La mayor proporción de los recursos para enfrentarse al EI en este modelo va orientada a ataques aéreos y ofensivas terrestres. Respecto al enfoque de la vigilancia y la inteligencia para capturar a miembros y extraer información valiosa sobre la jerarquía, los organismos antiterroristas deberían tanto emplear una tecnología adecuada destinada a interceptar las comunicaciones como infiltrar a topes en las células. Con objeto de mitigar la atracción del «Club Model», las fuerzas de lucha contra el terrorismo deben generar confianza y respeto entre la población local, con el proverbial «ganar mentes y corazones», mediante iniciativas sociales que ofrezcan alternativas al «Club Model». Además, deberían centrarse igualmente en la vigilancia de las redes sociales para obtener información sobre las estrategias y el reclutamiento de combatientes por parte del EI.

Cuando el EI opera sin conquista territorial, como ha ocurrido por lo general desde que en 2016 perdiera territorio iraquí, la mayor parte de los recursos antiterroristas debería centrarse en las vulnerabilidades de la organización, debido a las fuertes divergencias internas. Puede ser incitando a la desertión o creando nuevas divisiones entre los líderes de las distintas células mediante un cuidado uso de la comunicación y los medios para, por ejemplo, dar «crédito» a ataques realizados con éxito a otras células. Por lo que respecta a los recursos financieros, las iniciativas contra el blanqueo de dinero a nivel mundial han minado significativamente los fondos que reciben estas células. También la vigilancia de las redes sociales es una medida eficaz en este modelo, debido

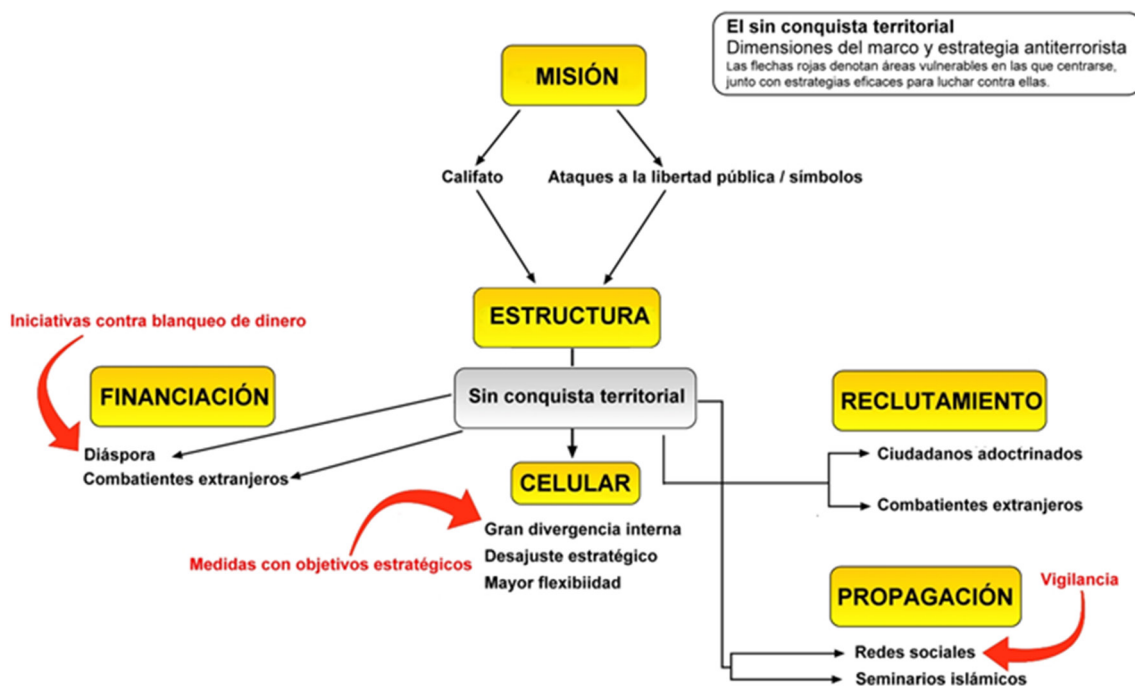


Figura 13: marco del EI y estrategias para combatirlo en el modelo sin conquista territorial (desarrollado por la autora)

al valor de los datos que pueden recabarse respecto a los potenciales reclutamientos y estrategias de las distintas células.

Conclusiones

Debido a la importancia crítica de analizar las organizaciones yihadistas como el EI y los ataques de los «lobos solitarios», ya actúen estos de acuerdo con tales grupos o por su cuenta, existe una necesidad de observar estas entidades también desde un punto de vista organizativo. De ahí que, evaluando sus dimensiones de misión, estructura, reclutamiento, financiación y propagación, se puedan señalar áreas en las que conviene centrarse e intervenir para interceptarlos eficazmente, facilitando la planificación y ejecución de las iniciativas de los organismos antiterroristas.

La adopción de forma proactiva del modelo propuesto permitiría a los organismos antiterroristas combatir de un modo más eficiente las amenazas que emanan de la evolución del EI, dada la alta probabilidad de que este adapte su forma estratégica y sus actividades operativas en los distintos conflictos armados, y mejoraría la disposición y comprensión por parte de estos organismos de los tiempos y la intensidad con la que el EI despliega sus recursos.

Para el EI, la conquista territorial es clave con vistas a desarrollar una estructura eficaz y una capacidad de infligir daño a la sociedad. Las dimensiones de la organización pueden debilitarse considerablemente mediante ataques aéreos sobre su infraestructura y otros recursos logísticos. Sin embargo, las medidas concertadas encaminadas a limitar su capacidad para difundir iniciativas de mando operativo y táctico y de radicalización en las redes sociales deben ser cuidadosamente analizadas,

prestando especial atención al equilibrio necesario para reunir información. Agotar los recursos económicos mediante iniciativas contra el blanqueo de dinero, especialmente las relativas a los ingresos obtenidos por el *hawala*, proporciona a las organizaciones antiterroristas un valioso instrumento con el que despojar a los terroristas de su financiación, lo que lleva a que las células obtengan unos resultados internos subóptimos. La elevada dependencia del EI respecto al «*Club Model*» obliga a una inversión significativa para combatir el discurso radical «ganando mentes y corazones» entre la población local a través de reformas económicas y sociales, lo que no solo limita el vacío social y el espacio del que dispone el EI para reclutar, sino que además menoscaba su perniciosa narrativa.

En relación con los lobos solitarios inspirados por el EI, la vigilancia tanto oficial como vecinal sigue siendo una herramienta muy valiosa. Ello requiere de un elaborado sistema para reunir información en zonas conflictivas mediante agentes especializados que trabajen integrados en el vecindario y capten y transmitan detalles respecto a las ideas que se estén difundiendo en la comunidad y sobre los individuos vulnerables de los que sospechen que podrían convertirse en agentes de tipo «lobo solitario» para el EI. Esta práctica requiere centrarse especialmente en los seminarios islámicos. Por muy importantes que sean los recursos que para ello deban destinarse, es necesario hacer un perfil de dichos individuos al tiempo que se someten a estrecha vigilancia sus actividades, con el fin de combatir y restringir esta amenaza. Aquí, de nuevo, los aspectos macroeconómicos y macrosociales ligados al bienestar facilitan la disminución del número de ciudadanos que potencialmente contemplan la posibilidad de volverse en contra del Estado para llevar a cabo actividades de destrucción.

Bibliografía

- Berger, J. M., y Morgan, J. (2015). *The ISIS Twitter Census*. The Brookings Project on US Relations with the Islamic World. Brookings.
- Berman, E., y Laitin, D. (2008). Religion, terrorism and public goods: Testing the club model. *Journal of Public Economics*.
- Center for the Analysis of Terrorism. (2016). *ISIS Financing*. France: CAT.
- Clarke, C. P. (2017). *The Terrorist Diaspora*. Testimony, House Homeland Security Committee Task Force on Denying Terrorists Entry into the United States.
- Europol. (2017). *Internet Organised Crime Threat Assessment (IOCTA)*.
- Europol. (2018). *Terrorism Situation and Trend Report*. Europol.
- Fanusie, Y. J., y Entz, A. (2017). *Islamic State: Financial Assessment*. Center on Sanctions & Illicit Finance. Foundation for Defense of Democracies.
- Frampton, M., Fisher, A., y Prucha, N. (2017). *The New Netwar: countering Extremist Online*. Policy Exchange.

- Glaser, D. (2016). *The Evolution of Terrorism Financing: Disrupting the Islamic State*. The Washington Institute for Near East Policy.
- Hall, B. (2015). *Inside ISIS - The brutal rise of a terrorist army*. New York: Center Street.
- Heath-Kelly, C. (2013). Counter-Terrorism and the Counterfactual: Producing the 'Radicalisation' Discourse and the UK PREVENT Strategy. *The British Journal of Politics & International Relations*, 15 (3), 394-415.
- Heger, L., Jung, D., y Wong, W. (2012). Organizing for Resistance: How Group Structure Impacts the Character of Violence. *Terrorism and Political Violence*, 24, 743-768.
- Michael, M. (9 noviembre 2014). How a Libyan city joined the Islamic State group. *AP News*.
- Mishal, S., y Avraham, S. (2000). *The Palestinian Hamas*. New York: Columbia University Press.
- Nacos, B. L. (2016). *Terrorism and Counterterrorism*. Routledge.
- Nance, M. (2016). *Defeating ISIS*. New York: Skyhorse Publishing.
- Shapiro, J. (2013). *The Terrorist's Dilemma*. Princeton, New Jersey: Princetown University Press.
- Tejerina, B. (2001). Protest Cycle, Political Violence and Social Movements in the Basque Country. *Nations and Nationalism*, 7 (1), 39-57.
- UNDP. (2017). *Journey to Extremism in Africa: Drivers, Incentives and the Tipping Point for Recruitment*. UNDP.
- US Government Department of Defence. (2012). *Muslim Brotherhood (Al-Ikhwan) Encyclopedia: Islamist Extremism and Terrorism, Jihad and Sharia Law, Relationship to Hamas, Egyptian Uprising and the Ouster of Mubarak, Election of Mohamed Morsi*. Congress.
- Winter, C. (2017). *Inside the collapse of Islamic State's propaganda machine*. UK: Wired.
- Zirakzadeh, C. E. (2002). From Revolutionary Dreams to Organizational Fragmentation: Disputes over Violence within ETA and Sendero Luminoso. *Terrorism and Political Violence*, 14 (4), 66-92.

Artículo recibido: 6 de septiembre de 2018.

Artículo aceptado: 13 de noviembre de 2018.
