

Los dilemas organizativos de los movimientos insurgentes

The Organizational Dilemmas of the Insurgencies Movements

Miguel García Guindo*

Resumen

En sus fases embrionarias, las insurgencias se deben enfrentar a una serie de dilemas organizativos que condicionan en buena medida las estrategias a seguir, así como la consecución de sus objetivos. En este trabajo se describen algunos de estos obstáculos en el nivel organizativo y se expone la naturaleza evolutiva y orgánica de los movimientos insurgentes.

Palabras clave: Política internacional, violencia, insurgencia, organización política, actores no estatales, relaciones internacionales.

Abstract

In their embryonic stages, the insurgency movements have to rise to a series of organizational dilemmas that will determine the strategies to follow and the achievement of their goals. We describe some of these barriers at the organizational level to conclude exposing the evolutionary and organic nature of insurgencies.

Key words: International politics, violence, insurgency, political organization, non-state actors, international relations.

Introducción

La dificultad que entraña poner en marcha una insurgencia explica que muchos grupos fracasen en las etapas iniciales. De hecho, aquellas que aspiran a su consolidación suelen naufragar repetidamente o tienen éxito sólo de manera parcial.¹

* Doctor europeo *cum laude* por la Universidad de Granada, España. Docente del Área de Ciencia Política en la Universidad de Jaén y coordinador del Máster Universitario en Estudios Estratégicos y Seguridad Internacional. Miembro de la Comisión Académica del Máster Oficial de Cooperación al Desarrollo, Gestión pública y de las ONGD, ambos en la Universidad de Granada. Correo electrónico: mgguindo@ujaen.es.

¹ A este respecto, Bell señala que la Revolución Cubana inspiró más de 200 insurrecciones y que todas ellas fracasaron. J. Bowler Bell, "The Armed Struggle and Underground Intelligence: An Overview" en *Studies in Conflict and Terrorism*, vol. 17, núm. 2, Routledge, Gran Bretaña, 1994, pp. 115-150.

En su gestación, las insurgencias responden a grupos de reducidas dimensiones, escasa financiación y poco o ningún reconocimiento que lo legitime y/o respalde tanto en la escena doméstica como en la internacional. A su vez, en los escenarios en los que florecen, comparten protagonismo con una poliarquía armada que conforma un auténtico caleidoscopio, un limbo en el que coexisten señores de la guerra, líderes tribales y mafias del crimen organizado donde es difícil crecer y consolidarse, mientras que se oponen a un gobierno que disfruta de capacidad coercitiva y es percibido (en ocasiones) como legítimo tanto dentro como fuera de sus fronteras.

A pesar de todo, algunas insurgencias consiguen sobreponerse a estos aspectos, pero antes deben responder a una serie de dilemas organizativos en su proceso de consolidación que condicionarán en buena medida la estrategia, así como los resultados de la organización.²

Los dilemas organizativos de los movimientos insurgentes

La priorización de objetivos

En primer lugar, las insurgencias tienen que hacer frente a dos objetivos operacionales complementarios: atacar al enemigo y evitar ser capturados (o como diría Guevara, “morder y huir”). La paradoja de la consecución de estos dos objetivos es que cuantos más ataques se lleven a cabo, menos secreta es la organización y mayor el grado de exposición.³

En la gran mayoría de los contextos en los que tiene lugar una lucha entre un Estado y uno o más grupos organizados que compiten por el poder, la estructura de autoridad de los gobiernos es centralizada y reside habitualmente en un solo individuo o élite política. Por su parte, las insurgencias desarrollan una estructura de autoridad descentralizada, una vez que han alcanzado un determina madurez, independientemente de si sus orígenes residen en la figura de un líder carismático o se constituyen en torno a un grupo centralizado. Esto se debe en gran medida a las circunstancias bajo las que se desarrollan ambos.

² Ethan Frisch, “Insurgencias are Organizations Too: Organizational Structure and the Effectiveness of Insurgent Strategy” en *Peace & Conflict Review*, vol. 6, UPEACE, San José de Costa Rica, 2011.

³ McCormick sostiene una visión contraria en este punto. Señala que esta relación se produce a la inversa; es decir, en la medida en que una organización enfatiza las comunicaciones internas comienza ser menos segura y más propensa a las infiltraciones y a las fugas. Gordon McCormick, Steven Horton y Lauren Harrison, “Things Fall Apart: The Endgame Dynamics of Internal Wars” en *Third World Quarterly*, vol. 28, núm. 2, Routledge, 2007.

Mientras que el Estado se construye de arriba a abajo, las insurgencias recorren el camino inverso: emergen desde lo local y permanecen unidas a su base de apoyo conforme éstas se ensanchan. Esta circunstancia, que rodea a la emergencia de un movimiento insurgente, se ve reforzada por la necesidad de preservar el anonimato con objeto de evitar los esfuerzos de su oponente por socavarla y, por regla general, este anonimato es incompatible con una estructura de mando centralizada, en particular cuando alcanzan determinadas dimensiones. En este escenario, la capacidad del Estado para identificar vértices individuales dentro de la red insurgente está directamente relacionada con su nivel de comunicaciones.

En conclusión, seguridad y comunicación son elementos inversamente relacionados, ya que cuanto mayor sea el flujo de comunicaciones dentro del sistema, mayor será su visibilidad y, por tanto, menor su seguridad. Es por ello que las insurgencias, para afrontar este problema, tienden a potenciar un mando de estructura y control descentralizado, donde la autoridad operativa se distribuye a través de la red en lugar de concentrarse en un solo vértice.⁴

Estructura y magnitud del movimiento insurgente

En la medida en que una organización crece atendiendo al número de sus miembros, la ocupación de un área geográfica mayor o en la diversidad de sus actividades, los líderes de la organización deben decidir cuándo, cómo y en qué grado renunciar al grado de control que ejerce sobre sus partes.

La corrección de la asimetría de fuerzas en la génesis de una insurgencia pasa por aumentar la base del grupo y conforme esto ocurre, la estructura se vuelve más formal y permanente. En este punto, puede optar por configurar la organización en torno a una estructura de tipo militar, fuertemente jerarquizada, con una cadena vertical de mando (como pueda ser el caso de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) o una estructura en red, con una organización plana, horizontal, donde pequeños grupos se coordinan, comunican y realizan sus acciones de una manera interrelacionada e integrada sobre la base de una jerarquía social preexistente.

Un ejemplo de esta última serían los tupamaros en Uruguay. Este grupo se estructuraba en un comité ejecutivo central, encargado de la coordinación y supervisión de las acciones, y columnas de entre 30 a 50 individuos, cada una de las cuales se subdividía en células de entre cinco y 10 miembros, diseñadas para ser autosuficientes en caso de que el centro estratégico fuese atacado. Estas

⁴ Las organizaciones deben en cualquier caso decidir sobre qué aspectos mostrar una postura de mayor visibilidad y en que otros más secreta. En cierto modo, esta circunstancia va a estar determinada por la estrategia y el grado de consolidación de la insurgencia.

subunidades contaban con capacidad y autonomía propia para obtener información, fuentes de suministros y llevar a cabo la acción armada o una campaña de propaganda de forma independiente, por lo que teóricamente era posible que una sola de estas columnas pudiera sobrevivir y regenerar el movimiento si así era necesario.

Una red es un conjunto de nodos vinculados entre sí.⁵ Éstos pueden ser de naturaleza diversa (individuos o actores colectivos) y sus vínculos (entre los componentes de la red) son de carácter institucional o informal. En el caso particular de las insurgencias yihadistas, las relaciones entre las redes son de amistad o de parentesco, pero también existen vínculos institucionales que se plasman en un acuerdo formal. Por ejemplo, el ingreso en la organización Al Qaeda exigía realizar un juramento de fidelidad a Bin Laden (*bayat*); así, cuando el jordano Abu Musab Zarqawi vinculó de manera oficial su grupo a dicha red el 17 de octubre de 2004, lo hizo públicamente y mediante juramento.

Las redes pueden adoptar diferentes estructuras. Las formas básicas son la cadena, la red en estrella (o en eje) y la red multicanal (o matriz). En la primera, los nodos forman una línea y la comunicación de un lado a otro de la red es posible pasando por todos los nodos intermedios. En la red en estrella, todos los nodos están vinculados a uno que ocupa una posición central y la comunicación ha de pasar obligatoriamente a través de él. En la estructura multicanal, los nodos se encuentran conectados de manera directa entre sí y no es preciso utilizar intermediarios.⁶

La estructura en red es también un multiplicador de fuerza. De acuerdo con la ley de Metcalfe, el poder de una red se incrementa en forma exponencial conforme se añaden a ella nuevos nodos. El resultado es muy superior a la suma de lo que habría sido el trabajo aislado de cada uno de ellos y la productividad se dispara. Así lo reflejan los resultados de las organizaciones que han adoptado dicho modelo en el ámbito de la empresa, de la administración pública o de la investigación universitaria. Los beneficios que genera esta estructura son igualmente perceptibles en las organizaciones terroristas, las mafias y los grupos insurgentes como multiplicador de fuerza y mejora de adaptación al entorno.⁷

⁵ La teoría de las redes sociales presta más importancia a las relaciones que a los individuos y por eso entiende la red social como un conjunto de vínculos entre nodos.

⁶ John Arquilla y David Ronfeldt, *Redes y guerra en red. El futuro del terrorismo, el crimen organizado y el activismo político*, Alianza Editorial, Madrid, 2002.

⁷ Javier Jordán y José Luis Calvo, *El nuevo rostro de la guerra*, Ediciones Universidad de Navarra, 2005, pp. 93-103. Brafman y Bekstrom establecen una analogía donde el modelo de araña se descompone en un núcleo central y muchas “patas” subordinadas, que representa a los modelos organizativos centralizados y jerárquicos, y el modelo de estrella de mar, sin “cabeza” y con la habilidad de sus tentáculos de operar de manera independiente e incluso de reproducirse

Las insurgencias yihadistas han tomado también buena nota de las ventajas que les reporta una estructura en red. En este sentido, los escritos de Abu Musáb al-Suri (*The Call to Global Islamic Resistance*) han tenido una especial relevancia y difusión, sobre todo en lo referente a doctrina militar. En ellos advierte que el talón de Aquiles de las insurgencias yihadistas ha sido su estructura jerárquica, ya que cuando uno de los miembros era capturado, ponían en peligro al resto de la organización, por lo cual esta circunstancia, unida a la ocupación (y por tanto la limitación de los espacios seguros) de los territorios del Islam (que el autor data a principios de la década de 1990 con la Operación Tormenta del Desierto), es lo que le lleva a proponer que la guerra del futuro se libere por células independientes en un frente abierto allá donde sea posible.

Para ello, debería existir un sistema o plantilla de operaciones común en cualquier sitio a disposición de todo individuo o grupo que quiera participar en la *yihad* global, pero sin la existencia de una organización ni vinculación directa entre los líderes (encargados de la orientación general) y las unidades operativas, y en donde la unión de los nodos se conforme con base en un objetivo común, un programa doctrinal y educativo común y sólido.⁸

No pretendemos decir con esto que adoptar una estructura u otra determine el éxito de una insurgencia. En el análisis detallado que llevan a cabo Connable y Libicki⁹ sobre 89 insurgencias, al contrario de lo que se pudiera imaginar, tras el ascenso del terrorismo transnacional y la presunción de la adopción de la organización en red como herramienta útil por su resistencia y flexibilidad por parte de grupos insurgentes, se muestra que la mayoría de ellos contaba con una organización jerárquica, cuasimilitar. Los datos del estudio concluyen que los resultados obtenidos por las insurgencias de estructura jerárquica han sido mucho más positivos que aquellas otras insurgencias estructuradas en red.¹⁰

cuando éstos son amputados y que representa a los modelos organizativos descentralizados, mucho más flexibles y adaptativos. En su obra *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*, teorizan sobre lo que sucede cuando no hay nadie a cargo, cuando no existe una jerarquía reconocible. Señalan, que cuando las organizaciones, centralizadas o descentralizadas, se sienten amenazadas, tienden a volverse más extremas. En el caso de las primeras la tendencia a una mayor centralización puede hacer más vulnerable a la organización al limitar su capacidad de toma de decisión en unos pocos individuos. Sin embargo, en las segundas, se observa que la tendencia a una mayor descentralización permite a la organización diluirse en pequeños subgrupos evitando daños y reagrupándose una vez haya cesado la amenaza sobre la organización.

⁸ Lia Brynjar, *Architect of Global Jihad: The Life of al-Qaida Strategist Abu Mus'ab al-Suri*, Hurst, Londres, 2007.

⁹ Ben Connable y Martin C. Libicki, *How Insurgencies End*, RAND Corporation, Santa Monica, 2010.

¹⁰ Lo que no determina el estudio es si estos resultados son fruto de la incapacidad estratégica

El papel del liderazgo

Un elemento importante a tener en cuenta en el crecimiento organizativo es comprender el papel del liderazgo carismático. Jenna Jordan, en su estudio “When Heads Roll: Assessing The Effectiveness Of Leadership Decapitation”,¹¹ argumenta que aunque el liderazgo juega un papel principal en el proceso de conformación de una insurgencia, éste no es determinante para la supervivencia del grupo y dependiendo de la naturaleza de la organización, su existencia puede ser incluso contraproducente para el desarrollo del movimiento.¹²

En su obra sobre la eficacia de los ataques selectivos dirigidos a interrumpir la actividad de los centros decisores (la cúpula organizativa), concluye que las explicaciones de los modelos carismáticos son insuficientes para abordar las divergencias observadas en cuanto a la resistencia de organizaciones conformadas en torno a factores ideológicos y religiosos. Por el contrario, observa que esta resistencia está íntimamente relacionada con otras variables como la longevidad y dimensión de la organización. Cuanto más longeva y de mayores dimensiones sea ésta, mayor es la probabilidad de que desarrolle un modelo de organización burocrática guiada por los principios rectores de especialización y división del trabajo, y que por lo tanto cuente con redes y mecanismos que les permitan reemplazar con mayor facilidad las piezas claves del sistema. Hamas, Hezbolá, Fatah al-Islam, todos ellos han sido capaces de sobrevivir a la pérdida o detención de sus líderes.

Por su parte, en el contexto de las guerras civiles y la violencia a gran escala, Johnston¹³ trata de explicar por qué algunos grupos insurgentes desarrollan

operacional y táctica de las insurgencias que se organizan en red o si por el contrario, su estructura, es consecuencia de la falta de alternativas, de su incapacidad para dotarse de una estructura jerárquica.

¹¹ Jenna Jordan, “When Heads Roll: Assessing the Effectiveness of Leadership Decapitation” en *Security Studies*, vol. 18, núm. 42, 2009, pp. 753-755.

¹² Las explicaciones de Jordan contrastan con los estudios empíricos que demuestran el éxito relativo que este tipo de ataques ha tenido. Es cierto que aquellas organizaciones que contaban con una estructura jerárquica conformada en torno a la figura de un líder carismático han resultado ser más susceptibles y vulnerables a este tipo de ataques que buscan “descabezar” la organización. Ejemplos de ello han sido el Frente Moro para la Liberación Nacional filipino, la Unidad Nacional para la Independencia Total de Angola, el Partido de los Trabajadores del Kurdistan, los Tigres Tameses en Sri Lanka o Sendero Luminoso en Perú. Sin embargo, en ninguno de los casos, la victoria ha sido absoluta ni ha conseguido desterrar las causas originarias del conflicto ni acabar con la actividad insurgente.

¹³ Patrick Johnston, “The Geography of Insurgent Organization and its Consequences for Civil Wars: Evidence from Liberia and Sierra Leone” en *Security Studies*, vol. 17, núm. 1, 2008, pp. 108-114.

estructuras organizativas jerárquicas similares a las del Estado mientras otras no lo hacen. En la literatura clásica sobre las guerras civiles, el debate sobre la forma de organización de estos grupos se erige sobre la dicotomía entre organizaciones de estructura vertical (jerárquica) y horizontal (en red). El autor sostiene que esta divergencia no representa adecuadamente las circunstancias reales bajo las que se organizan las insurgencias, ya que todas disponen (o han dispuesto en algún momento), en mayor o menor grado, de una cierta jerarquía interna (al margen de la observación hecha con respecto a la estructura de la organización burocrática). En muchos casos, la adopción de una estructura jerárquica ha sido necesaria en la progresión de la insurgencia y se ha mostrado particularmente eficaz en aquellas que han desarrollado una estrategia de guerra prolongada.

La doctrina maoísta por ejemplo, comprende una transición secuencial, una progresión de la estructura de la fuerza que va desde una “protoinsurgencia”, pasando por una organización laxa, a una estructura guerrillera, para acabar conformando una fuerza convencional jerárquica. Otros han preferido dotarse de una estructura mixta, como la insurgencia chechena en su lucha contra Rusia en 1994 y 1999, que contaba con un mando militar fuertemente centralizado y una red dispersa de milicias. Un ejemplo paradigmático sería Al Qaeda, que aun siendo una organización dotada de una estructura con considerables dosis de descentralización (especialmente en el nivel táctico), poseía al mismo tiempo una fuerte estructura jerárquica en los escalones más elevados, la mayor parte de ellos con base en Afganistán.

Al mismo tiempo, además de ese “cuartel general” central, también existía una jerarquía a nivel regional, que en cierto modo recuerda a la estructura de las compañías multinacionales, donde las filiales tienen responsabilidad sobre su respectiva área geográfica. Dentro de esas familias regionales (compuestas principalmente por los norteafricanos, de la Península Arábiga, los procedentes de Asia Pacífico y los de Asia Central) hay personas que desempeñan tareas de mando y coordinación, y que son de particular confianza para el núcleo central de la organización.¹⁴

¹⁴ Rohan Gunaratna, *The Post Madrid Face of Al Qaeda*, Washington Quarterly, 2004, vol. 27, núm. 3, pp. 75-116. Aunque el debate de si podemos entender Al Qaeda como insurgencia o si por el contrario se trata una organización terrorista, no sea objeto de esta apartado (y ni tan siquiera de este trabajo), es preciso hacer una aclaración a fin de justificar el ejemplo que aparece en el cuerpo del texto. Son muchos los autores (Martin Jones, Cheryl Bernard, Bubalo, Fealy, entre otros) que entienden que Al Qaeda es una insurgencia en el marco de un movimiento más amplio que se ha venido a denominar la *yihad* global, y que persigue transformar la concepción del Islam y establecer una nueva versión de su relación con el resto del mundo (algo similar a la edad de oro del Islam y un Califato Pan-Islámico que albergase a todo el mundo musulmán y que en último término extendería su reino a toda la humanidad). La *yihad* actual es una insurgencia

Sin embargo, y siguiendo con el desarrollo de Johnston, hay notables e importantes diferencias entre los tipos de jerarquías que inciden en la eficacia del control, disciplina y capacidad de motivación de sus miembros, y su estudio permite un mejor entendimiento de las variaciones de la estructura de estos grupos. En el análisis que lleva a cabo el autor, la tecnología y la geografía se convierten en variables explicativas determinantes. Los mecanismos de mando y control, así como la supervisión de las acciones de los subordinados, serán más eficaces en escenarios donde las insurgencias estén concentradas geográficamente.

Conforme las insurgencias se expanden territorialmente, se produce un incremento en la asimetría de la información y comunicación que dificulta los procesos de coordinación interna, debilita la capacidad del control jerárquico y obliga a que los líderes del grupo tengan que delegar *de facto* competencias en sus mandos inferiores. En este contexto, si no se dispone de los recursos técnicos suficientes, la organización se expone a una situación en la que es posible se produzca una colisión entre los incentivos particulares que genera esta delegación y los objetivos marcados por los líderes de la misma.¹⁵

global, donde Al Qaeda es el más conocido a nivel internacional, pero que tiene competidores, aliados e incluso clones, y que conectan y explotan a los actores y escenarios locales a través de sus filiales regionales. (David Kilcullen, Countering Global Insurgency: A Strategy for the War on Terrorism, *Journal of Strategic Studies*, vol. 28 núm. 4, 2004, pp. 597 - 617), Para demostrar la existencia de esta *yihad* global, Kilcullen expone (al margen de la correlación de escenarios donde Al Qaeda tiene presencia y hay actividad de un movimiento insurgente islamista) la multitud de conexiones existente en el seno de esta *yihad* global y destaca la existencia de lazos ideológicos (en líneas generales son salafistas en su orientación y muchos de ellos seguidores del wahabismo saudí); lazos culturales (la misma fe islámica y el árabe como lengua común que permite a distintos grupos en distintas partes del mundo comunicarse de manera efectiva, entrenar juntos, compartir inteligencia, etc., y que contribuye al revestimiento civilizacional islámico); lazos personales (muchos veteranos combatientes muyahidín lucharon juntos contra los soviéticos en Afganistán en la década de los años ochenta. Varios ideólogos y líderes claves de la *yihad* global estudiaron bajo los clérigos wahabitas en Arabia Saudí y todavía mantienen relación con sus mentores. Incluso dentro de un mismo país muchos jihadistas comparten una historia militar o personal común. Igual ocurre con los distintos escenarios de la *yihad*, donde los grupos cooperan y desarrollan lazos que se basan en compartir experiencias y obligaciones mutuas); lazos familiares (muchos de los miembros de la *yihad* global están relacionados los unos con los otros ya sea por nacimiento o a través de enlaces matrimoniales, como es el caso de Osama Bin Laden y la hija del líder talibán el Mullah Omar. Los matrimonios entre miembros de grupos yihadistas del sudeste asiático, el Sur de Asia y Chechenia son también frecuentes y ayudan a fortalecer y cimentar lazos de amistad y obligaciones entre grupos de distintos escenarios); y lazos financieros (es muy frecuente que grupos que operan en distintos escenarios se financien de manera mutua. De manera similar, algunas organizaciones no gubernamentales islámicas, incluida la tradicional red de banca islamista la *hawala*, las organizaciones caritativas y redes religiosas se usan como conductos para financiar operaciones y grupos entre y dentro de los escenarios de la *yihad* en todo el mundo).

¹⁵ Por recursos técnicos (*managerial resources*), el autor hace referencia a la tecnología que incrementa la cooperación entre el principal y el agente. En los estudios organizacionales,

Los elementos de una estructura insurgente

Antes de seguir avanzado es preciso delimitar en este punto las unidades elementales en las que se subdivide una estructura insurgente. Salvo contadas excepciones, las insurgencias operan tanto a lo largo de la línea militar como política, por lo que es común que se doten de una estructura que cuente con un brazo militar y otro político. La tarea principal de este último es socavar la legitimidad del gobierno y la de sus aliados mientras se construye el apoyo social al movimiento. En algunos casos puede adoptar una forma política legítima, mientras que en otros puede existir como un gobierno en la sombra, estrechamente vinculado a los cuadros insurgentes.

Esta labor se puede llevar a cabo a través de la participación de sus miembros en el juego político con el objetivo de infiltrarse en las instituciones de gobierno y minarlo desde dentro. En ocasiones es posible que este brazo político no tenga capacidad para derrotar definitivamente al gobierno, pero puede actuar como un gobierno alternativo en las áreas bajo el control de la insurgencia, proveyendo a la población de algunos de los servicios o funciones básicas propias de la autoridad en el poder, como puede ser la distribución de alimentos, asistencia sanitaria y seguridad a fin de comenzar el proceso de cambio de la comunidad, las políticas o el propio sistema político.

La estructura de este gobierno en la sombra varía notablemente de un movimiento a otro, pero por lo general se constituye en torno a un reducido comité ejecutivo, los líderes de la organización, una serie de departamentos responsables de las funciones gubernamentales (económica, relaciones diplomáticas, servicios de información, etc.) y una más amplia asamblea de representantes elegidos de entre las filas del movimiento (en realidad, estos últimos no tiene competencia alguna y se limitan principalmente a aplaudir y ratificar las decisiones adoptadas por el comité ejecutivo).

La estructura descrita, aunque propia de insurgencias comunistas, que se caracterizan por contar con un politburó, comités centrales, oficinas administrativas y un congreso popular, se ha extendido y ha sido reproducida con frecuencia por insurgencias no comunistas (como es el caso de la insurgencia argelina, que adaptó a sus necesidades los métodos organizativos propios de las comunistas y de la

gestión de recursos es la implementación eficiente y eficaz de los recursos de una organización cuando se necesitan. Estos recursos pueden incluir recursos financieros, de inventario, habilidades, recursos humanos o de producción, tecnología de la información. En el ámbito de la gestión de proyectos, procesos, técnicas y filosofías en cuanto a la mejor propuesta para la asignación de recursos se han desarrollado.

administración francesa). Su estrategia reside en satisfacer las demandas de la población local y transferir la culpa de cualquier problema, por muy residual que sea, al gobierno. Este enfoque ha llegado a ser conocido como el “modelo de Hezbolá” y ha sido explícitamente replicado por otros grupos insurgentes en la región, incluyendo Irak.

El brazo militar, por su parte, es el encargado de la gestión de las acciones armadas. En los estadios incipientes de una insurgencia, los recursos disponibles para la lucha suelen ser escasos y su capacidad para contrarrestar el gobierno está supeditada a la variable temporal, por lo que por regla general la escalada cuantitativa de la violencia, así como la estructura del grupo, que sufrirá una transición de una fuerza paramilitar a otra más convencional, estará sujeta al crecimiento en términos relativos de su fuerza (aunque hay determinados enfoque estratégicos, como es el caso del militar, que edifica el movimiento sobre el brazo militar).

La literatura militar suele distinguir una serie de elementos esenciales en los que se descompone una estructura insurgente:¹⁶

a) líderes estratégicos: ejercen funciones a nivel estratégico de mando y control del movimiento insurgente. Son los generadores de ideas. Se encargan de proveer de la dirección estratégica, coordinación y coherencia organizativa al grupo. En la mayoría de los casos, su *status* es consecuencia de su posición dentro de una organización religiosa, tribu o clan;

b) cuadros de mando: conforman el núcleo duro, el corazón político de la insurgencia. Comprenden ese segmento de población militante que ejerce funciones de liderazgo a nivel operacional y táctico. Aunque como los combatientes intervienen en las acciones armadas, su función principal es la de hacer de correa de transmisión entre la población y el movimiento, incorporando las demandas de los grupos desafectos al ideario que sustenta la lucha del movimiento insurgente y haciendo calar los mensajes de los líderes entre la población. Las modernas insurgencias no comunistas usan rara vez el término “cuadro”, aunque estos movimientos incluyen habitualmente un grupo que lleva a cabo tareas similares. De manera adicional, las insurgencias basadas en el extremismo religioso incluyen por lo regular consejeros religiosos o espirituales entre sus cuadros;

c) combatientes: son los encargados de la ejecución de las acciones armadas y gestionan la administración de la seguridad. Constituyen una parte vital del movimiento, pero sus acciones están supeditadas y responden a un objetivo estratégico mayor, que es el de apoyar la agenda política. En el caso de que el movimiento opte por crear una estructura paralela de poder, los combatientes

¹⁶ FMI 3-07.22, *Counterinsurgency Operations*, Department of the Army, 2004, pp. 1-7.

ejercen funciones de contra-Estado y pasan a ser un elemento cuasi estatal de provisión de servicios con carácter coercitivo. Se conforman habitualmente con base en la identificación de un grupo, ya sea éste un clan, una tribu, etnia o secta. Varían en cuanto a su complejidad organizativa, que puede ir desde una relativa informalidad como elemento armado temporal, hasta estructuras sumamente complejas dotadas de elevada formalidad jerárquica, unidades militares especializadas, sistemas de información e inteligencia, capacidades de contrainteligencia, sistemas de planeamiento estratégico, etc.; y

d) auxiliares: son simpatizantes activos del movimiento aunque no participan en las operaciones de combate. Se encargan de la provisión de servicios vitales para la supervivencia de la insurgencia: como la gestión de pisos francos, almacenamiento de armas y suministros, inteligencia e información, provisión de fondos a través de fuentes legales e ilegales, etc.

La captación y retención de miembros de la organización

Por último, otro dilema al que tienen que hacer frente las insurgencias está relacionado con su capacidad de captación de nuevos miembros y la retención de los mismos. La cuestión del reclutamiento puede ser abordada como un proceso de captación desde la perspectiva de la organización o como opción particular de un sujeto de unirse a un grupo.

En este último caso, hay tres razones principales que pueden inducir a un individuo para que adopte esta decisión: porque hay miembros de su mismo contexto vinculados al grupo; como consecuencia de un trauma personal, incluida la violencia contra miembros de su entorno; o por una profunda convicción religiosa y/o política que inspira la voluntad de lucha por una causa.

Sun-Ki Chai¹⁷ cuestiona la hegemonía de las explicaciones aportadas por la teoría de la elección racional sobre esta cuestión, y argumenta que la violencia genera incentivos para crear más violencia y que las personas que optan por participar en ésta pueden tener un interés intrínseco en la perpetuación de la misma. Kuznar¹⁸ destaca como principales motivadores de la violencia desigualdad material y la falta de equidad. El resentimiento y la humillación son los que incitan a la acción violenta y a la generación de vínculos sociales con otros con quienes comparten esos sentimientos.

¹⁷ Sun-ki Chai, "An Organizational Economics Theory of Antigovernment Violence" en *Comparative Politics*, vol. 26, núm. 1, 1993, pp. 99-110.

¹⁸ Lawrence A. Kuznar; William G. Frederick y Robert L. Sedlmeyer, *Effect of Nepotism on the Evolution of Social Inequality*, 2007, pp. 318-320.

Rober Gurr,¹⁹ por su parte, señala que lo que empuja a un individuo a unirse a una organización es la posibilidad de incrementar las opciones de hacer realidad sus deseos y valores. Para ello examina la teoría de la frustración/agresión, que consiste en que cuando a un sujeto se le presenta un obstáculo que le impide satisfacerse, provoca en él una frustración que genera una agresión como respuesta instintiva. Esta frustración no conduce necesariamente a la violencia, pero cuando ésta se prolonga y se siente con intensidad, degenera en ira y violencia con el tiempo. Gurr explica esta hipótesis a través del concepto de “privación relativa” (*relative deprivation*) que hace referencia a la distancia existente entre lo que la gente piensa que se merece, y lo que realmente piensa que puede conseguir y en donde el potencial de la violencia colectiva variará en función del alcance e intensidad de la privación relativa en el seno de una sociedad.

Los motivos que afectan al reclutamiento están igualmente presentes en la capacidad de retención de los miembros (la existencia de fuertes redes sociales, los incentivos económicos, la falta de equidad, la injusticia social, etc.). Sin embargo, los problemas parecen no tener tanto su origen en cómo evitar las fugas, sino en mantener una estructura de dimensiones permanentes.

La primera de las complicaciones deviene del propio reclutamiento que monopoliza los escasos recursos (limitados) de los que dispone la insurgencia. La segunda es que hablamos de un bien finito y, como tal, se puede ver fuertemente afectada su tasa de reposición. En último lugar, y vinculada a la anterior, bien sea por las acciones del enemigo (que pueden hacer peligrar nuevos ingresos) o por una pérdida de apoyo en su base social, si bien resulta difícil este trabajo de captación del que estamos hablando, lo es más aún asegurar la supervivencia de aquellos que participan de las hostilidades.²⁰

Gates²¹ reflexiona sobre los motivos que pueden llevar a que un individuo arriesgue su vida por la causa que enarbola un grupo insurgente, así como desde la perspectiva del propio grupo, la manera en que éste puede mantenerlo

¹⁹ Ted Robert Gurr, *Why Men Rebel*, Princeton University Press, 1971, p. 25.

²⁰ En este escenario, la capacidad de generar lealtades por parte de la organización juega un papel principal. Akerlof y Kranton (2005) construyen un modelo económico que incorpora la noción de identidad con el que pretenden hacer converger la conducta de los miembros de la organización con los objetivos de ésta a fin de hacer menos costosos los incentivos, las recompensas y los castigos a sus miembros. La motivación es un aspecto clave para fomentar la lealtad y la identificación con el grupo (en lugar de los incentivos económicos), en particular en contextos militares. Los miembros de las organizaciones militares tienen perfectamente delimitadas las nociones de *insider* y *outsider*, su distancia con la sociedad fortalece la proximidad entre sus miembros, la exposición al trauma, a la crisis, cimentan un sentido de pertenencia que los incentivos de carácter pecuniario nunca podrían estimular.

²¹ Scotte Gates, “Recruitment and Allegiance: The Microfoundations of Rebellion” en *Journal of Conflict Resolution*, vol. 46, núm. 1, 2002, pp. 111-130.

cohesionado, impedir que se produzcan deserciones y sostenerlo en el tiempo. Como Johnston, entiende que la geografía es una variable vital para analizar el grado de supervisión y control que ejerce una insurgencia.

La estrategia que desarrollan los grupos involucrados en la lucha comprende inexorablemente la dimensión geográfica que da forma a la naturaleza del enfrentamiento, los canales de suministros, la supervisión y control, así como el reclutamiento de miembros. Sin embargo, dicha naturaleza puede verse alterada por otros factores, por lo que en su análisis, además de la geografía, estudia el origen étnico y la ideología, vinculados a los patrones de reclutamiento y la lealtad entre los grupos rebeldes, como condicionantes que determinan y dan forma a la estructura organizativa de las insurgencias.

Lo que hace el autor es aplicar la lógica de la distancia geográfica a otros conceptos, como puede ser el origen étnico (menos medible que la anterior), que se construye sobre el sentido identitario del grupo respecto a los otros, y la ideología, representada en un mapa de preferencias (un mapeado) que nos permite observar la distancia ideológica entre individuos. Observa que la distancia será menor si la insurgencia es de composición étnica homogénea, ya que comparte un claro sentido de identidad de grupo. Por el contrario, un grupo altamente diseccionado en etnias mostrará una alta distancia étnica. Ocurre exactamente igual respecto a la ideología y, en ambos casos, la distancia determinará la estructura organizativa.

A modo de conclusión

Cada insurgencia es, en cierto modo, única, y presenta características organizativas diferentes en función del país donde se produce, de los actores que la sostienen y de la causa que defiende. Su estructura puede ir desde una fuertemente organizada a una coalición de grupos que operan de manera autónoma, pasando por insurgencias descompuestas en varios subgrupos con distinto grado de unidad, estrategia, funcionamiento interno, etc., a otras divididas en facciones totalmente independientes que conforman una alianza puntual para la consecución de un objetivo concreto.

En definitiva, hay que tener en cuenta que la estructura de un movimiento insurgente (y por ende su posterior toma de decisión) evoluciona orgánicamente como resultado natural de las metas a corto y largo plazo de la organización, los recursos económicos y sociales, la respuesta del adversario, la estrategia, así como de otros factores derivados del contexto que van a plantear a la insurgencia una serie de desafíos, principalmente en la fase incipiente de su conformación, que deben resolver si pretenden consolidarse y alcanzar un cierto grado de éxito.

Bibliografía

- Arquilla, John, y David Ronferdt, *Redes y guerras en red. El futuro del terrorismo, el crimen organizado y el activismo político*, Alianza Editorial, Madrid, 2002.
- Bell, J. Bowler, *The Armed Struggle and Underground Intelligence: An Overview*, *Studies in Conflict and Terrorism*, Routledge, vol. 17, núm. 2, Gran Bretaña, 1994.
- Brafman, Ori, y Rod A. Bekstrom, *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*, Penguin, 2006.
- Brynjar, Lia, "Al-Suri's Doctrines for Decentralized Jihad Training" en *Terrorism Monitor*, The Jamestown Foundation, volume v, issue 1, 2007.
- Brynjar, Lia, *Architect of Global Jihad: The Life of Al-Qaida Strategist Abu Mus'ab al-Suri*, Hurst, Londres, 2007.
- Connable, Ben, y Martin C. Libicki, *How Insurgencies End*, RAND Corporation, Santa Monica, 2010.
- Department of the Army, *Field Manual-Interim Counterinsurgency Operations*, Washington, D. C, Marine Corps Warfighting Publication, 2004.
- FMI 3-07.22, *Counterinsurgency Operations*, Department of the Army, 2004.
- Frisch, Ethan, "Insurgencies are Organizations Too: Organizational Structure and the Effectiveness of Insurgent Strategy" en *Peace & Conflict Review*, vol. 6, UPEACE, San José de Costa Rica, 2011.
- Gates, Scotte, "Recruitment and Allegiance: The Microfoundations of Rebellion" en *Journal of Conflict Resolution*, vol. 46, núm. 1, 2002.
- Gunaratna, Rohan, *The Post Madrid Face of Al Qaeda*, vol. 27, núm. 3, Washington Quarterly, 2004.
- Gurr, Ted Robert, *Why Men Rebel*, Princeton University Press, 1971.
- Johnston, Patrick, "The Geography of Insurgent Organization and its Consequences for Civil Wars: Evidence from Liberia and Sierra Leone" en *Security Studies*, vol. 17, núm. 1, 2008.
- Jordán, Javier, y José Luis Calvo, *El nuevo rostro de la guerra*, Ediciones Universidad de Navarra, España, 2005.
- Jordan, Jenna, "When Heads Roll: Assessing The Effectiveness Of Leadership Decapitation" en *Security Studies*, vol. 18, 2009.
- Kicullen, David, "Countering Global Insurgency: A Strategy for the War on Terrorism" en *Journal of Strategic Studies*, vol. 28, núm. 4, 2004.
- Kuznar, Lawrence A.; William G. Frederick; y Robert L. Sedlmeyer, *Effect of Nepotism on the Evolution of Social Inequality*, 2007.
- McCormick, Gordon; Steven Horton y Lauren Harrison, "Things Fall Apart: The Endgame Dynamics of Internal Wars" en *Third World Quarterly*, vol. 28, núm. 2, Routledge, 2007.
- Sun-ki Chai, "An Organizational Economics Theory of Antigovernment Violence" en *Comparative Politics*, vol. 26, núm. 1, 1993.