



# Terrorismo global: ¡alerta máxima!

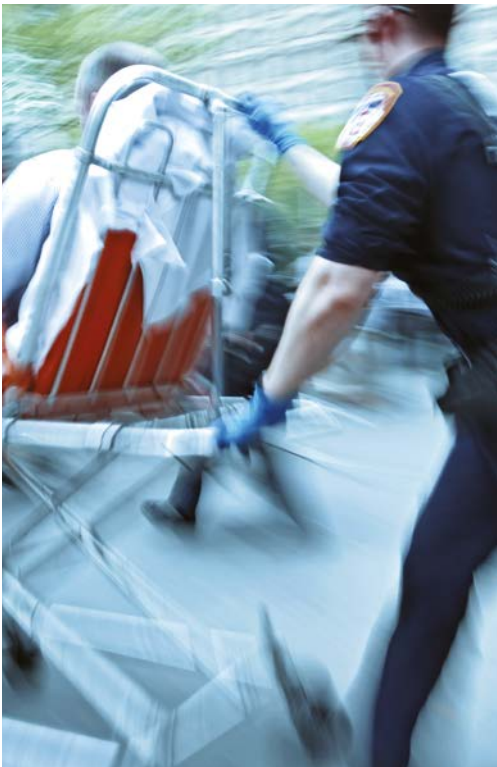
El cambio en el modus operandi terrorista, y lo que ello significa para su empresa



en asociación con el Instituto Real de Servicios Unidos (RUSI) y NYA International



El terrorismo sigue suponiendo una considerable amenaza para empresas y comunidades de todo el mundo, y no adopta una sola forma. En la actualidad, el Daesh es el grupo de mayor actividad, tras entrar en 2015 en una nueva fase caracterizada por instigar ataques más allá de sus fronteras inmediatas. AIG, en asociación con el Instituto Real de Servicios Unidos (RUSI por sus siglas en inglés) y NYA International, plantea lo que esto significa para las empresas, de qué manera podría manifestarse la amenaza misma, y cómo deberían prepararse las organizaciones.



## Primera parte: de objetivos duros a objetivos blandos... cómo y por qué cambiaron los terroristas su modus operandi

Puede que el ISIS esté perdiendo terreno, pero mantiene la capacidad de inspirar a grupos e individuos fuera de su centro neurálgico, en Irak, Siria y Libia. Esto se hizo patente en los ataques más recientes inspirados por el Daesh, perpetrados en un mercado navideño de Berlín y en una discoteca de Estambul. También se incrementa la amenaza que representan los combatientes extranjeros que regresan.

Mientras que puede argumentarse que los civiles han sido siempre objeto de ataques terroristas – fueron en torno a 3.000 las personas asesinadas en un solo día en los ataques del 11 de septiembre de hace 15 años –, la intención de atacar a civiles por parte de grupos como el Daesh nunca antes ha sido tan explícita ni se ha comunicado tan fácilmente. Cada vez en mayor medida, estos grupos terroristas desean servir de inspiración para otros acólitos mediante hábiles vídeos de propaganda por Internet.

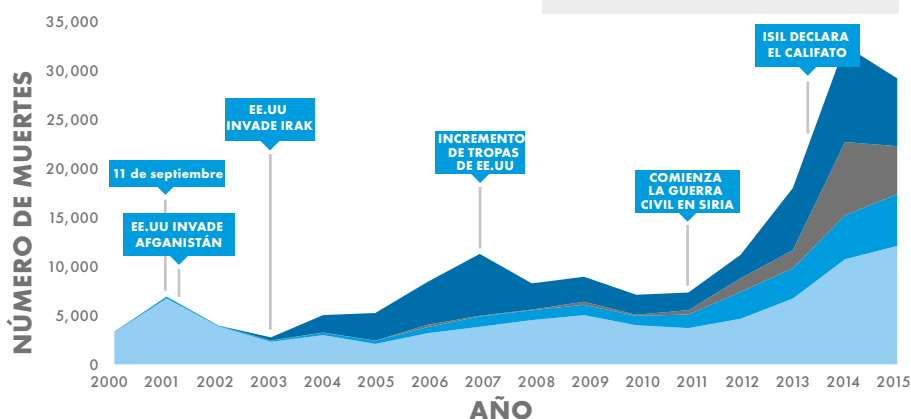
Desde los atentados de Bombay de 2008, grupos como el Daesh, Lashkar-e-Toiba y Al-Shabaab han ido dirigiendo su atención cada vez en mayor medida hacia objetivos blandos. Los ataques de Bombay pusieron de manifiesto cómo diversos individuos bien armados con pequeños artefactos explosivos y armas automáticas eran capaces de causar un número considerable de víctimas, atacando un área densamente poblada y edificios públicos de fácil acceso.

En muchos aspectos Bombay fue un importante precedente, que inspiró posteriores ataques terroristas con armas de fuego múltiples y coordinados (MTFA por sus siglas en inglés), incluyendo los de Nairobi en 2013, Túnez en junio de 2015, París en noviembre de 2015 y Estambul el 1 de enero de 2017. Los ataques armados – utilizados en cerca del 20% de todos los atentados terroristas – son más mortales que otras formas de ataques. Más de la mitad de los atentados contra civiles utilizan bombas y explosiones. En 2015 hubo más de 12.500 víctimas mortales civiles por ataques terroristas. Un incremento del 550% desde 2000<sup>1</sup>.

## Organizaciones terroristas como el Daesh alientan de forma activa a sus seguidores para atacar a civiles en países occidentales

Diagrama 1 **Muertes por terrorismo, 2000-2015**

En 2015 se redujo por primera vez el terrorismo desde 2010; aun así, siguió teniendo el segundo peor registro por terrorismo



(Fuente: START GTD, Cálculos del IEP)

<sup>1</sup> [http://www.visionofhumanity.org/sites/default/files/Global%20Terrorism%20Index%202016\\_0.pdf](http://www.visionofhumanity.org/sites/default/files/Global%20Terrorism%20Index%202016_0.pdf)

El Índice de Terrorismo Global define el terrorismo como:

**“El uso amenazador o real de la fuerza ilícita y la violencia por parte de un agente no estatal para lograr un objetivo político, económico, religioso o social mediante el miedo, la coacción o la intimidación”.**

Esta definición reconoce que el terrorismo no es solo el acto físico de un ataque, sino también el impacto psicológico que tiene en una sociedad durante muchos años después de acaecido.

### Principales tendencias en el terrorismo

(Fuente: Índice de Terrorismo Global)

- Ciudadanos particulares y objetivos blandos (por ej. restaurantes, centros comerciales, museos y hoteles), son objeto de cada vez mayor número de ataques
- Las mejoras en la vigilancia contra el terrorismo han aumentado la probabilidad de que se intercepten complotes de mayor complejidad
- Dos grupos - Boko Haram y Daesh – son responsables de la mitad de las muertes por terrorismo, sobre todo el Daesh, que alienta a atacar en países de la OCDE.

### Inspiración para “lobos solitarios”

Los ataques perpetrados por lobos solitarios, como los de Niza en 2016, Sídney en 2014 y Noruega en 2011, son el tipo de actividad terrorista más frecuente en el mundo occidental. A este tipo de ataques se debe el 70% de todas las muertes por terrorismo en Occidente desde 2006<sup>ii</sup>. En 2015 hubo 33 ataques de lobos solitarios relacionados con el Daesh, en comparación con los 13 de 2014.

Hasta finales de julio de 2016 se produjeron 22 ataques de lobos solitarios inspirados por el Daesh, incluyendo el ataque con un camión en Niza que mató a 85 personas, y el tiroteo en un club nocturno de Orlando, Florida, que acabó con la vida de 50 personas. Entre los atentados más recientes se incluye el ataque con un camión perpetrado por el tunecino Anis Imri que mató a 12 personas en diciembre de 2016, y la masacre que acabó con la vida de 39 personas a manos de un único hombre armado en una discoteca de Estambul, en las primeras horas del 1 de enero de 2017.

En el análisis del RUSI sobre complotos llevados a cabo por un solo actor en Europa, prácticamente un tercio utilizó armas de fuego, el 17% usó explosivos, y el 12% armas blancas. Durante casi una década, los extremistas islámicos han alentado los ataques de diversa naturaleza; lo que incluye aquellos que son fáciles de llevar a cabo, con vehículos y cuchillos, como los de Niza y de Woolwich (en este último los atacantes compraron sus principales armas en una cadena de tiendas de bricolaje).

A pesar del mayor número de muertes por terrorismo en Occidente, en 2015 se redujo por primera vez el total de muertes desde 2010, debido al debilitamiento del Daesh y de Boko Haram en sus áreas clave.

### Una amenaza creciente para los países de la OCDE

2015 fue un año particularmente malo para los países de la OCDE, que experimentaron un incremento del 650% en el número de víctimas por terrorismo (de 77 en 2014 a 577 en 2015), de acuerdo con el índice de Terrorismo Global 2016 (GTI), publicado por el Instituto para la Economía y la Paz (IEP). La mayoría de las muertes ocurrieron en Turquía y en Francia, y más de la mitad estaban relacionadas con el Daesh, cuyos terroristas en París, Bruselas y Ankara atacaron lugares públicos abarrotados, como estadios, centros de transporte, restaurantes y salas de conciertos.

### La intención de atacar a civiles [en actos terroristas] nunca antes ha sido tan rotunda y explícita, ni se ha comunicado tan fácilmente.

Estos ataques han puesto de manifiesto que sigue habiendo posibilidades muy reales de que se planeen y orquesten complejas operaciones. Los ataques perpetrados en Francia, Bélgica y Turquía fueron de los más devastadores en la historia de estos países, y, de acuerdo con el IEP, “reflejan una vuelta inquietante del terrorismo transnacional de grupos más asociado con al-Qaeda antes e inmediatamente después del 11 de septiembre”.

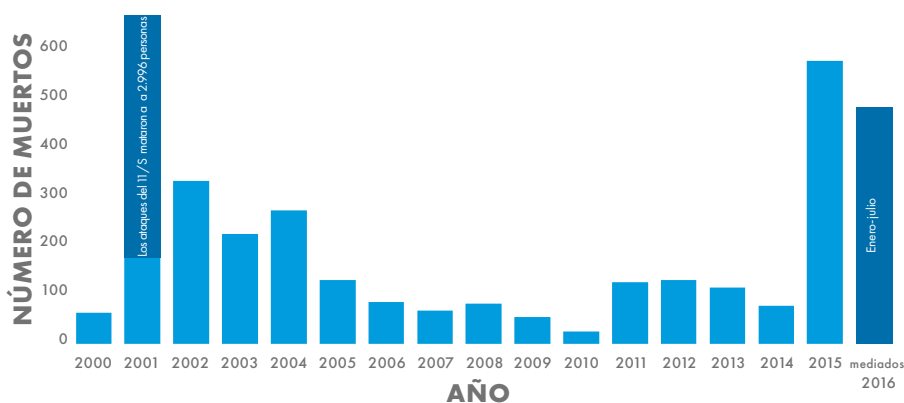
Una de las razones tras los ataques declarados contra civiles es la de provocar el miedo y el caos, y el que la mayoría de los objetivos públicos son de fácil acceso. El mayor gasto per cápita que se ha dedicado al contraterrorismo en comparación al gasto asignado a combatir los actos de violencia entre personas en países como los EE.UU. y el Reino Unido “subraya el impacto que tiene en la población general el miedo al terrorismo”, de acuerdo con el IEP. Mientras, las playas y los centros turísticos vacíos de Turquía y Túnez en los meses inmediatamente posteriores a los ataques que se perpetraron allí son también testimonio del impacto de esta estrategia.

La vigilancia contra el terrorismo es otra razón del cambio en el modus operandi de los ataques perpetrados por grupos terroristas. Como existe una alta probabilidad de interceptar operaciones complejas, algunas organizaciones terroristas animan activamente a sus seguidores a planear asaltos que involucren a menos personas. Por ello, grupos terroristas como el Daesh y AQAP pretenden inspirar acciones terroristas a menor escala mientras planean igualmente ataques ‘espectaculares’ como los de París en noviembre de 2015.

Un mensaje de audio emitido por el medio de comunicación del Daesh al-Furqan en mayo de 2016, exhortaba a sus simpatizantes en Europa y los EE.UU. a lanzar ataques contra civiles si no podían viajar al autoproclamado califato de Siria e Irak.

Diagrama 2 Muertes por terrorismo en los países de la OCDE, de 2000 a julio de 2016

En 2015 las muertes por terrorismo aumentaron un 650% en comparación con 2014. Este fue el segundo peor año por terrorismo en los países de la OCDE tras los ataques del 11 de septiembre de 2001.



(Fuente: START GTD, cálculos del IEP, estimaciones del IEP)

<sup>ii</sup> <http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/11/Global-Terrorism-Index-2015.pdf>

Internet y los medios de comunicación social han hecho que sea más fácil acceder a la última generación de personas susceptibles a unirse al Daesh e influir sobre esta, bajo la proclama de que los atacantes solitarios radicalizados son “soldados del Califato”. “(Daesh) utiliza el mundo digital para crear una versión idealizada de sí misma, un programa de telerrealidad diseñado para encontrar resonancia y significado entre sus diversos partidarios”, apunta el GTI. Sin embargo, si bien los medios de comunicación social son una herramienta importante, la radicalización en su mayor parte implica aún la interacción social en el mundo real.

Se teme que el Daesh pudiera librar un ataque significativo, a gran escala, en Occidente en represalia por la caída de Mosul y la inminente ofensiva contra Raqqa, en el corazón mismo del Califato. Las estimaciones actuales hablan de que entre 25.000 y 30.000 combatientes procedentes de 100 países distintos han llegado a Siria e Irak desde 2011. Aquellos que no han muerto en el conflicto podrían planear ataques en su tierra natal al regresar a sus países. Algunos habrán recibido adiestramiento operativo en montaje de explosivos y ataques suicidas.

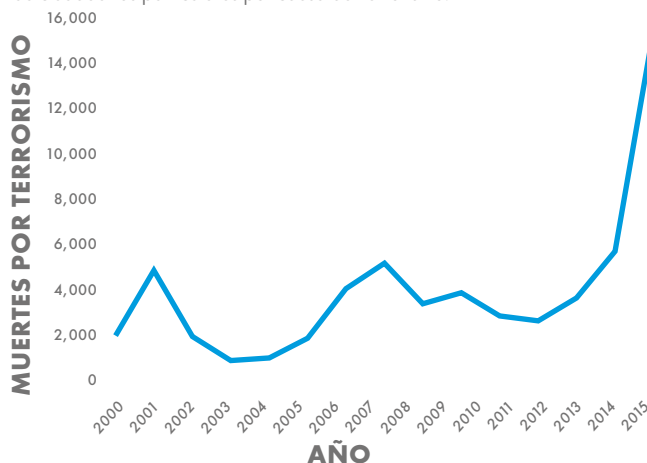
**No pueden descartarse complots terroristas de gran complejidad, tal como demuestran los ataques recientes de París y Bruselas**

Algunos analistas postulan que la naturaleza del actual entorno de amenaza – con un incremento en el número de ataques en los países de la OCDE – tal vez forme parte de una estrategia global para mantener a estos países en un permanente estado de seguridad reforzada. Quizá la intención sea ejercer presión sobre los recursos en materia de seguridad para desviar la atención de conspiraciones más complejas.

Autoridades de toda Europa Occidental reconocen que actualmente existe una alta probabilidad de que se produzcan más ataques, y que se necesita de una mayor colaboración a través de organismos como Interpol y Europol. En mayo de 2016, el director del FBI James Comey advirtió de que la falta de coordinación de Europa en la lucha contra el terrorismo aumentaba su vulnerabilidad a potenciales ataques.

Diagrama 3 **Muertes por ataques contra ciudadanos particulares, 2000-2015**

Desde 2000 se ha dado un incremento del 550% en el número de muertes de ciudadanos particulares por causa del terrorismo.



(Fuente: START GTD, Cálculos del IEP)

## CASO PRÁCTICO

## Después del DAESH

Andrew Glazzard, director, Seguridad nacional y Resiliencia, Instituto Real de Servicios Unidos (RUSI)

### El Daesh contempla la derrota, y nosotros podemos esperar que llegue el momento en que haya sido erradicado en gran parte. ¿O no?

En el momento de escribir estas líneas, el ejército iraquí entraba en la segunda ciudad de Irak, Mosul, emplazamiento de la declaración de Abu Bakr al-Baghdadi de un nuevo Califato Islámico en 2014. Por tanto, la atención se centra ahora en lo que vaya a ocurrir después del Daesh. Existe un consenso generalizado sobre que la caída del Daesh, en Irak al menos, es solo cuestión de tiempo. Su control territorial ha mermado considerablemente desde que alcanzara su punto álgido a principios de 2015, y según unas estimaciones ha perdido el 25% de territorio durante ese tiempo.

La situación es esencialmente distinta en Siria, pero incluso allí el Daesh se halla presionado por las fuerzas turcas en el norte, los combatientes de la oposición en el oeste, y la coalición ruso-siria en el sureste, y los ataques aéreos. Los territorios del Daesh en el extranjero – lo que llama walayats (provincias) – se hallan también bajo presión, especialmente en Libia, donde ocupa la ciudad de Sirte, pero no mucho más, e incluso esta se encuentra sitiada por las milicias gubernamentales a las que apoyan los EE.UU. Sus alianzas con grupos como Boko Haram en Nigeria no parece que hayan llegado a nada.

No obstante, a pesar de este avance, existen fundadas razones para ver el futuro inmediato como un tiempo de cambio e incertidumbre en lugar de seguridad y protección renovadas. Para comprender de qué forma podría responder el Daesh, resulta de gran ayuda ante todo reconocer su naturaleza multiforme.

Desde su aparición en 2013, los expertos han debatido sobre si se trata de un grupo terrorista, un movimiento de guerrilla, o un proto-estado. En realidad, es las tres cosas, y algo más: un movimiento global. El Daesh responderá a la derrota militar de formas distintas según sus distintas manifestaciones.

#### El corazón de la región

La región clave del Daesh es su territorio en los valles del Tigris y el Éufrates, a caballo entre la frontera de Irak-Siria, con sus dos capitales de Mosul y Raqqa en el norte de Siria. Desde 2014 hasta finales de 2016, cualquiera que viviera en esa región habría experimentado el dominio del Daesh, que reunía prácticamente todas las características de condición de estado. El Daesh dominaba mediante la fuerza y la intimidación, pero también proporcionaba servicios, recaudaba impuestos (su principal fuente de ingresos), exportaba materias primas (incluyendo al régimen de Siria), contrataba y despedía trabajadores, y administraba justicia.

Perder este territorio pondrá fin a este experimento de gobernanza. Será más difícil expulsar al Daesh del norte de Siria, donde la coalición internacional ha restringido el margen de maniobra dados la negativa de los EE.UU. a cooperar con el régimen (aunque esto podría cambiar bajo la administración Trump), la hostilidad de al-Assad a la intervención de Occidente, y el papel militar predominante de Rusia en partes de Siria. Mientras el valle del Éufrates siga a disposición del Daesh, este seguirá proclamando que tiene un estado, y buscará mantener la ficción de que este es el Califato renovado.

Al desocupar el norte de Irak, el Daesh dejará inevitablemente un vacío de poder. Lo que venga a llenar tal vacío será crucial para la seguridad y el bienestar a largo plazo de Irak, y no cabe duda de que se está dedicando un gran capital diplomático y político, por parte de una amplia variedad de actores de dentro y fuera de Irak, para garantizar que lo que venga después responda a las necesidades del país. Todo el mundo – excepto el Daesh – deseará la estabilidad, pero en sus propios términos.

El reto fundamental de Irak sigue siendo la falta de cohesión entre la mayoría chiita, los árabes suníes que componen la minoría más importante, y los kurdos (suníes en su mayoría). Cada uno de estos grupos teme el dominio de los otros, y cada uno cuenta con milicias armadas, o ha buscado la protección de fuerzas externas, o ambas cosas. Esas fuerzas externas, entre tanto, libran varias guerras indirectas en Irak así como en Siria. Las perspectivas, por tanto, son impredecibles, pero la mayoría de los escenarios resultan poco halagüeños.

Existen razones fundadas para pensar que Irak seguirá siendo seriamente inestable después del Daesh. Las organizaciones que precedieron al Daesh, al-Qaeda en Irak (AQI) y el Estado Islámico de Irak (ISI), prosperaron de 2003 a 2006/2007, y el Daesh volvió de una aparente derrota en 2010 más fuerte que nunca. Muchas de las condiciones políticas que permitieron el AQI/ISI siguen vigentes en gran parte.

Entre ellas, el desastroso gobierno de Bagdad, la polarización sectaria, un ejército y una policía débiles enfrentados a algunas milicias y paramilitares de gran fuerza. Otro factor a tener en cuenta es la interferencia de países vecinos, sobre todo de Irán. De hecho, algunas de estas condiciones han empeorado en la actualidad, como resultado de la intervención desde el extranjero y la excesiva dependencia de Bagdad de las milicias, algunas de las cuales no es capaz de controlar.

En el centro del problema después del Daesh en Irak estará la percepción de los árabes suníes – privados de derechos en gran medida, temerosos del dominio chiita, y en su mayoría con poco que perder -. En ausencia de una solución política que una a la mayor minoría de Irak, contar con un sucesor del Daesh es una posibilidad.

### La periferia

Las actividades de guerrilla del Daesh son evidentes justo fuera de su centro neurálgico. Su ataque sobre Kirkuk en octubre de 2016, cuando el ejército iraquí avanzaba rápidamente hacia Mosul, ilustra su potencia como fuerza de guerrilla.

Más aún, el Daesh dispone de un activo extremadamente útil para cualquier fuerza insurgente: una frontera. Tanto el Daesh como sus organizaciones precedentes tienen una larga experiencia en el uso de la frontera de Siria-Irak para su beneficio. Se remonta a los primeros días de la insurgencia, cuando el gobierno de al-Assad apoyaba cínicamente a las fuerzas islamistas suníes mientras acosaban desde las zonas fronterizas a las fuerzas de la coalición en Irak.

El Daesh mantendrá su base siria durante algún tiempo, y la utilizará para atacar a Irak. Incluso cuando el Daesh sea expulsado de Raqqa, ya sea a manos de la coalición o el régimen sirio/las fuerzas rusas, se convertirá en una fuerza insurgente destructiva en muchas zonas de Siria. El estado arrasado por la guerra no será lo suficientemente fuerte para mantener el orden internamente durante muchos años.

### La ‘Morada de la guerra’

Aunque los terroristas no siempre necesitan refugios seguros para ser efectivos, contar con un espacio en Siria para la planificación, adiestramiento y financiación del terrorismo seguirá siendo uno de los activos más preciados del Daesh. Raqqa, su capital siria, parece ser su centro de mando para operaciones terroristas en Occidente, y es probable que el Daesh busque incrementar el tempo de sus ataques.

El Daesh no es el primer grupo en haber compensado su pérdida de territorio incrementando su actividad terrorista. Pero mientras que grupos como Al-Shabaab pueden operar únicamente a escala regional, el Daesh (como al-Qaeda) concibe todo el Occidente y sus aliados como la ‘Morada de la guerra’: los territorios en los que los ataques pueden justificarse legalmente.

Además de su centro de mando, el Daesh cuenta con otra formidable ventaja: su red de inteligencia. En parte el legado de los ex-baazistas en su anterior y actual jerarquía, algunos de los cuales trabajaron para los servicios de inteligencia de Saddam Hussein, el Daesh ha demostrado ser un experto en técnicas de infiltración, vigilancia y en el mantenimiento de redes secretas. Se cree que estas redes irradian desde Siria a través de Turquía para adentrarse en Europa.

Con su grupo de combatientes terroristas extranjeros - que incluye a miles procedentes de Europa occidental, algunos de los cuales han regresado a casa o estarán planeando hacerlo - el Daesh sigue estando en una buena posición para continuar atacando, y servir de inspiración a otros para atacar. En el desafiante discurso grabado de Abu Bakr al-Baghdadi dirigido a sus partidarios, cuando el ejército iraquí hacía su entrada en Mosul, señaló a Turquía y Arabia Saudí como objetivo de ataques. Turquía quedará probablemente más expuesta, ya que allí las consolidadas redes de facilitación del Daesh pueden utilizarse para fines más violentos.

Países del norte de África como Túnez, de donde han salido tantos combatientes extranjeros del Daesh, estarán también muy amenazados. Y las capitales de Europa occidental deberán permanecer en alerta máxima en el futuro inmediato, así como numerosos intereses occidentales (hoteles, embajadas, atracciones turísticas) en muchos países de todo el mundo.

### El Daesh global

La inspiración es lo que ha hecho del Daesh uno de los grupos violentos más temidos, pero también más influyentes de la historia moderna. La propia proyección del Daesh como movimiento global ha atraído a reclutas de prácticamente todos los rincones del globo, inspirando actos terroristas de lobos solitarios en varias ciudades, y alarmando a los gobiernos con el atractivo de su propaganda. El antropólogo Scott Atran ha caracterizado al Daesh como un movimiento contracultural global, que atrae no solo a los desafectos y marginados sino a una comunidad más amplia con su autoimagen de pureza, autenticidad y poder.

La dificultad de combatir un movimiento que saca su fuerza de ser contrario a la autoridad es que cuanto más busquen atacarlo las autoridades, ya sea militarmente o mediante argumentos o propaganda, más fuerte se hace. Por esta razón, los intentos de deslegitimar al Daesh puede que tengan un efecto polarizador: reforzarán las convicciones de los que lo encuentran abominable, al tiempo que amplifica su atractivo para aquellos inclinados a simpatizar con él.

Por otra parte, en Occidente determinada comunicación sobre el Daesh puede resultar en realidad contraproducente, al equivocarse de objetivo. Por ejemplo, la ambición de ser un Califato, según sondeos de opinión, sigue siendo un digno ideal para un alto porcentaje de musulmanes en todo el mundo.

Es posible que los sucesos en Irak tengan el mayor y más positivo efecto contra la marca global del Daesh. Como en sublevaciones anteriores, desde la revuelta madhista en el Sudán en la década de 1880 a las guerras de Hezbolá, el mayor desafío al orden establecido cobra su máximo atractivo cuando la insurgencia gana terreno. El Daesh consiguió muchas de sus sorprendentes victorias contra el ejército iraquí y sus conquistas de grandes partes de Siria en 2014 y 2015.

### Contar con un espacio en Siria para la planificación, adiestramiento y financiación del terrorismo seguirá siendo uno de los activos más preciados del Daesh

La realidad de la derrota ya ha provocado un cambio en el tono propagandístico del Daesh, que ha pasado de las confiadas predicciones de victoria apocalíptica a rogar paciencia y predecir ataques por sorpresa contra los arrogantes países de la Coalición. Como otros movimientos contraculturales anteriores a él, la idea del Daesh contiene las semillas de su propia destrucción. Quizás la mayor arma que podemos usar en su contra sea la paciencia.

No obstante, la dificultad para la Coalición es que la paciencia no será suficiente en la región central y en su periferia. Así que contraatacar al Daesh significa hacer cosas diferentes en lugares diferentes, contra manifestaciones diferentes. Sobre todo, significa abordar los fracasos de gobierno que dieron lugar a la creación del Daesh en primer lugar.

## Segunda parte: de lo físico a lo virtual. Proteger a su gente y su empresa

### Responder ante la amenaza

Aquellos que nos protegen de amenazas a la seguridad como el terrorismo pueden atribuirse en gran medida el mérito de reducir, con éxito y a menudo discretamente, nuestra vulnerabilidad a los atentados, así como el de desbaratar otros ataques. De acuerdo con la Agencia de Seguridad Nacional (NSA), gracias a la vigilancia se han frustrado más de 50 ataques terroristas potenciales en los EE.UU.

Desde sofisticados algoritmos de vigilancia hasta barreras de seguridad de alta tecnología camuflados como bancos públicos, los artífices y ejecutores de la seguridad y protección han hecho nuestra vida más segura, sin duda alguna. Se dice que Londres es la segunda ciudad del mundo más vigilada, con 420.000 cámaras CCTV, tras Beijing, que cuenta con 470.000, según las cifras más recientes de Vintech en 2011. Chicago, Houston y Nueva York son las ciudades de EE.UU. con el mayor número de cámaras de vigilancia. Los servicios de inteligencia utilizan cada vez más herramientas de alta tecnología, incluyendo el reconocimiento facial y la impresión vocal, para tener bajo control a personas sospechosas e interceptar comunicaciones.

No obstante, hasta las medidas de seguridad y protección más intuitivas pueden vencerse. Las personas con fines maliciosos suelen ser muy innovadoras, y dedican mucho tiempo a investigar y desarrollar por su cuenta, identificando puntos débiles y desarrollando nuevas formas de vencer contramedidas. En seguridad y protección y en la lucha contra el terrorismo, al igual que en muchos otros campos, hay una curva de conocimiento, y los delincuentes hacen todo lo posible por adelantarse a ella.

### La amenaza interna

Si bien la posibilidad de verse envuelto en un ataque terrorista sigue siendo extremadamente remota, las empresas han de tener en cuenta la seguridad de sus empleados durante el cumplimiento de sus funciones diarias. Igualmente, deben tomar en consideración su respuesta en el caso de verse afectados de forma indirecta, por ejemplo, si los sistemas de transporte o el centro de la ciudad quedan cerrados tras la ocurrencia de un ataque.

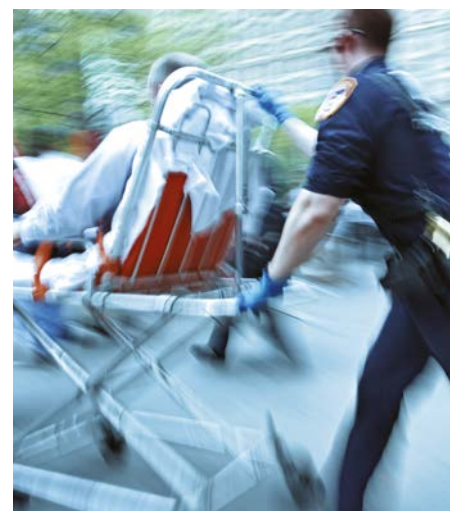
Es evidente que muchos líderes empresariales ya están en alerta ante la amenaza. De acuerdo con un estudio llevado a cabo por AIG e Ipsos MORI en el Reino Unido en 2016, el cuarenta por ciento de la alta dirección empresarial se muestra bastante o muy preocupada por la vulnerabilidad al terrorismo de sus empleados en el Reino Unido. Al treinta y siete por ciento le preocupaba el impacto del terrorismo en las instalaciones de su empresa, mientras que un significativo 55% mostraba su preocupación por el impacto de las actividades terroristas en las redes informáticas.<sup>iii</sup>

La percepción de la gravedad y el conocimiento de la situación para el personal de seguridad corporativa y otros puede ayudar a que el personal reconozca riesgos y vulnerabilidades potenciales con el propósito de crear un equipo de recursos humanos más alerta. Todos los que forman parte de una organización deberían participar en el programa de concienciación sobre seguridad general, no solo los profesionales de seguridad. Entre otros, el personal tiene que ser capaz de identificar e informar sobre comportamientos sospechosos, por ejemplo, personas vestidas con ropa impropia de la estación del año (que podría ocultar armas) o que parezcan estar llevando a cabo labores de reconocimiento.

El conocimiento de la situación consiste en “ser consciente de lo que está ocurriendo en su área inmediata y reconocer una

amenaza potencial en una fase lo suficientemente temprana para permitir tomar medidas que la contrarresten y la eviten”<sup>iv</sup>. Aunque esto es un elemento fundamental para los agentes de las fuerzas del orden, de inteligencia y militares, el público en general no suele estar tan habituado a detectar un comportamiento anormal o una actividad inusual. En Londres, el gobierno del Reino Unido y la Policía de Transportes Británica lanzaron su campaña “See it. Say it. Sorted” en noviembre de 2016, en un esfuerzo por animar a los trabajadores que se desplazan a diario a ser sus “ojos y oídos”.

**Una formación que ayude a mejorar la percepción y el conocimiento de la situación puede conseguir que el personal esté más alerta.**



<sup>iii</sup> El estudio incluía entrevistas personales con 114 encuestados de nivel C-suite y consejo ejecutivo de las 500 principales compañías por facturación y de las 100 principales compañías por capital en el Reino Unido, entre septiembre y diciembre de 2016.

<sup>iv</sup> GP McGovern: <http://www.terrorismanalysts.com/pt/index.php/pot/article/view/mcgovern-situational-awareness-in-terrorism/278>



## Las personas son el mayor activo de una organización, pero también su mayor fuente de potencial vulnerabilidad

El conocimiento y la percepción sobre el emplazamiento donde se ubica la compañía también es importante. Tras el 11/S se hizo mucho hincapié en el riesgo que envolvían los edificios icónicos. Muchas de las más grandes compañías decidieron ubicar a su personal en varias oficinas diferentes y evitar los principales rascacielos y otros edificios históricos. Sin embargo, el modus operandi de los ataques recientes sugiere que las compañías deben considerar ahora otros factores de riesgo situacional, como la proximidad a centros comerciales, intercambiadores de transporte, salas de conciertos y atracciones turísticas.

Tras el ataque al aeropuerto de Bruselas, se propuso sacar las colas de los mostradores de facturación al exterior del edificio. Tal propuesta fue rápidamente rebatida por parte de los consultores de riesgos, quienes explicaron que tal medida solo trasladaría al objetivo principal (civiles) a una localización más vulnerable.

AIG asesoró recientemente a una editorial ubicada en las inmediaciones de una de las mayores estaciones de trenes de Londres sobre cómo reaccionar en caso de un ataque a la estación que se propagara por los alrededores. Entre otras consideraciones de importancia se incluía la rapidez con la que el edificio podría bloquear las puertas del vestíbulo y cerrar el acceso a las plantas superiores por el ascensor y las escaleras.

Las organizaciones y su personal de seguridad han de estar preparados para proceder al confinamiento durante el periodo crítico, justo tras la ocurrencia de un acontecimiento importante y antes de la llegada de los servicios de emergencia (lo que se conoce como la "zona muerta"). Además de la formación sobre primeros auxilios, el personal de primera línea debe ser capaz de triar: priorizar, atender y trasladar a las víctimas con el objeto de salvar tantas vidas como sea posible.

En el supuesto de un ataque terrorista múltiple y coordinado, la respuesta es detectar, retrasar, denegar (acceso) y defender. Las guías de seguridad externa y los sistemas CCTV son herramientas esenciales en la protección del perímetro, mientras que los guardias de seguridad interna deberían considerarse una segunda línea de defensa. Las empresas también tendrían que permanecer más alertas durante ciertos momentos del día en que sus empleados se encuentran desplazándose y son más vulnerables a los ataques (por ejemplo, durante las horas punta de la mañana y de la tarde, y en el tiempo del almuerzo).

En determinados sectores el entrenamiento de "tirador activo" podría ser apropiado. Con el mantra de "Corre, escóndete, lucha", se enseña al personal a encontrar salidas, atrincherarse tras las puertas con los muebles de oficina e improvisar armas a través de entrenamientos y ensayos realistas. Tras los tiroteos en el instituto Columbine de Colorado en 1999, dicha formación se ha vuelto cada vez más común en los EE.UU. para colegios, institutos y empresas.

Sin embargo, mientras que esto es algo generalmente aceptado en un país en el que existe un alto grado de violencia con armas de fuego y el 70% de los ataques de tiradores activos tiene lugar en una empresa, en otras partes la aceptación cultural es significativamente menor. Los profesionales de RRHH tienen mucho interés en encontrar un equilibrio entre una formación de seguridad adecuada en el lugar de trabajo, y el deseo de no atemorizar a sus empleados.

Una manera de mencionar tal desafío es incorporar algunos elementos de la formación tirador activo como parte de los ejercicios y entrenamientos de formación en la respuesta contra incendios. Las compañías deberían cuestionar los protocolos existentes para asegurarse de que cumplen con su propósito, o adoptar otros nuevos. Una alarma contra incendios podría exhortar al personal a evacuar, pero una alarma diferente podría significar que el edificio está siendo atacado y el personal tiene que esconderse, por ejemplo.

Las personas son el mayor activo de una organización, pero también su mayor fuente de potencial vulnerabilidad. Los gobiernos han dependido de los controles de seguridad durante muchos años, y los sistemas se han ido volviendo cada vez más sofisticados. Aunque ningún sistema es infalible, la investigación conductual puede ayudar a los profesionales de seguridad a identificar y, lo que es igualmente importante, gestionar los riesgos para el personal. La seguridad del personal no se basa solo en controles sino en evitar una amplia diversidad de comportamientos, como la cultura y la moral en el centro de trabajo, o la propensión de los individuos a la conformidad.

Una exposición que debería tenerse en cuenta es el empleado vulnerable o con propósitos maliciosos que tiene acceso a sistemas que, en manos equivocadas, podrían causar un daño considerable. Una manera de controlar a las personas con acceso a infraestructuras clave es hacerlo a través de un sistema de confianza por medio del cual un colega comprueba y aprueba decisiones y acciones.

Muchos expertos creen que el ciberterrorismo es el siguiente campo de batalla en la lucha contra el terror, en el que los atacantes buscarán infligir daños físicos, lesiones físicas y perjuicio económico pirateando los sistemas. Los ataques de DDoS que hicieron caer los sitios web en los EE.UU., Europa y Liberia en 2016 han puesto en evidencia la vulnerabilidad inherente en un mundo hiperconectado. El ex jefe de la CIA, Leon Panetta, advirtió, como se sabe, de que "el siguiente Pearl Harbor podría ser un ciber ataque que inhabilitara" la red eléctrica de América, sus sistemas de seguridad y financiero.

Uno de los principios básicos de la buena seguridad es que esta debería estar integrada. En otras palabras, debería abordarse holísticamente la seguridad física, la seguridad de la información, la ciber seguridad y la del personal. Asegurarse de que su edificio pueda resistir el ataque de un dispositivo explosivo improvisado (IED por sus siglas en inglés) en el que se utilice un vehículo no servirá de mucho si sus políticas de personal son tan laxas que cualquiera que luzca una sonrisa puede acceder a sus instalaciones. De igual modo, invertir en el software más potente para la detección de intrusos es tirar el dinero si permite al personal, los contratistas o visitantes un acceso no controlado a sus servidores.

<sup>v</sup> FBI

**Las compañías deben tener en cuenta factores de riesgo situacional, como la proximidad a centros comerciales, centros de transporte y atracciones turísticas.**



## ...y la amenaza exterior

Dado el perfil cambiante del terrorismo global, las compañías tienen una creciente obligación de proteger a su personal. Más de la mitad de los entrevistados en el estudio de Ipsos MORI AIG dejaron constancia de su preocupación por la seguridad de sus empleados a la hora de viajar al extranjero, y en torno al 40% puso en práctica una serie de cambios para proteger de mejor manera al personal desplazado o expatriado.

Es fundamental saber dónde se encuentran los empleados, sobre todo cuando se hallan de viaje en el extranjero, y asegurarse de que disponen de métodos rápidos y fáciles para establecer contacto en el supuesto de que algo vaya mal. Tal vez las compañías quieran considerar si se han implementado las siguientes estrategias de mitigación del riesgo para mantener a salvo al personal en sus viajes de negocio y cuando se hallen trabajando en el extranjero<sup>vi</sup>:

### Política de viajes de la compañía

Unas políticas y unos procedimientos claros y sencillos permitirían a una compañía saber adónde se dirigen sus empleados, qué están haciendo y de qué manera pueden estar mejor preparados y protegidos en el desempeño de tales actividades. La política de viajes de una compañía debería garantizar el mayor grado posible de seguridad y protección para sus empleados cuando viajen al extranjero, así como que todos los viajes por motivos de trabajo a países calificados de riesgo sean sometidos a una evaluación formal del riesgo.

### Consideraciones previas al viaje

Un procedimiento de evaluación del riesgo puede informar a una organización sobre la necesidad de proporcionar una formación o un apoyo más sólido a aquellos que viajan por negocios, con anterioridad a su traslado. Una herramienta actualizada sobre el riesgo de viajar a un país puede ayudar a tal fin, ya que permite a la compañía evaluar el riesgo de los viajes en consonancia con su apetito de riesgo, así como controlar situaciones mientras estas se van desarrollando, manteniendo a la empresa informada en el caso de que se necesite tomar decisiones sobre sus empleados en determinados lugares.

### Respuesta ante incidentes

Es de vital importancia que la política de la compañía en materia de viajes subraye lo que deberían hacer los empleados en caso de incidente, por ejemplo, a quién llamar y cómo comportarse. Las respuestas de los empleados ante este tipo de situaciones han de estar en consonancia con el plan de gestión de crisis corporativo de la compañía que, a su vez, está conformado en cierta medida por las pólizas de seguro en vigor.

<sup>vi</sup> Willis Towers Watson: [http://www.willis.co.uk/documents/Services/Willis\\_Risk\\_Insight\\_Travel\\_and\\_Security\\_Employers\\_Duty\\_of\\_Care\\_LR.pdf](http://www.willis.co.uk/documents/Services/Willis_Risk_Insight_Travel_and_Security_Employers_Duty_of_Care_LR.pdf)

## CASO PRÁCTICO

## Espere lo mejor, pero esté preparado para lo peor

Scott Walker, Manager, Respuesta de Crisis, NYA International

Durante un ataque terrorista las empresas solo pueden responder de forma reactiva pues tienen muy pocas posibilidades de influir en los resultados del atentado; lo más que podrán hacer será instar al personal y a los clientes a “encerrarse” en un lugar seguro o evacuar las instalaciones, en función de lo que se estime más conveniente con el objeto de mitigar la pérdida de vidas. Debido a la naturaleza caótica y a la rapidez de este tipo de sucesos, los equipos de gestión de crisis y seguridad harán todo lo que esté en sus manos por influir o controlar los acontecimientos a medida que se vayan desarrollando.

En este tipo de situaciones, el escenario de gestión de crisis tradicional en función del cual los responsables de la toma de decisiones y el equipo de gestión de crisis adoptan decisiones que trasladan a los equipos operativos o locales se invierte. En caso de ataque terrorista con armas de fuego, los primeros tendrán un control de la situación mucho menor – o incluso ninguno – en las fases iniciales. Por ello, a menudo serán los empleados locales que trabajan de cara al público – como recepcionistas, guardias de seguridad, encargados de los equipos antiincendios o responsables de planta – quienes dirijan la respuesta.

La respuesta de Statoil al ataque en la planta de gas de Amenas en Argelia en 2013 es un buen ejemplo de ello. El informe de la investigación independiente realizada sobre el ataque – en el que murieron cinco empleados – alababa la actuación de Statoil a lo largo de todo el desarrollo de la crisis, en particular en lo concerniente al apoyo prestado por los directivos a los equipos de respuesta conjunta de emergencia y a su claridad y honestidad en todas las comunicaciones.

Este tipo de reacción por parte de la organización da fe de lo serio que se tomó su deber de proteger a los empleados en las peores circunstancias.

### Planificación y formación

La naturaleza y gravedad de los ataques recientes en París pusieron de manifiesto la falta de una planificación suficiente o adecuada. Muchas compañías desconocían el paradero de sus empleados e hicieron todo lo posible por ponerse en contacto con ellos de forma masiva un viernes por la noche, cuando las redes estaban sobrecargadas y mientras cundía el pánico.

Ese incidente reavivó el interés en toda Europa en las comunicaciones de crisis, especialmente en los sistemas de notificación masiva, a través de los cuales se envían SMS, mensajes grabados o correos electrónicos, ya sea a través de sistemas de “ida” o “vuelta”. En el caso de los primeros, se envía un mensaje – de ida – a un destinatario. En el de los segundos, se establece un mecanismo – como pueda ser un buzón de voz pregrabado – para que sean las personas quienes se pongan en contacto con la organización. Ambos sistemas proporcionan una comunicación fundamental a los empleados y a las partes interesadas en caso de incidente y ayudan a garantizar la obligación de protección.

Con tal propósito, las compañías deberían planificar por adelantado qué departamentos y personas controlarán este aspecto de la infraestructura de gestión y quién escribirá y enviará los mensajes. La tecnología resultará inútil si no se informa a los empleados de su existencia, no se les proporciona formación sobre cómo funciona o no se fomenta su uso.

Las normas estándar establecidas como la ISO 31000:2009 de Gestión de Riesgos y la BS 11200:2014 de Gestión de Crisis – y las técnicas de gestión de la seguridad física – siguen siendo los modelos a seguir a pesar de la evolución de la amenaza terrorista global. Si se utilizan correctamente, estas estrategias ofrecen un medio a través del cual las compañías pueden ordenar sus ideas, desarrollar estrategias adecuadas, desplegar los recursos necesarios y preparar planes eficaces.

### Respuesta tras un atentado

Tomando en cuenta la brevedad de los tiempos y la primacía de los cuerpos del estado en la respuesta a un ataque terrorista, las dificultades a las que las compañías han de hacer frente se centran tanto en la respuesta y la recuperación tras el atentado como en la continuidad del negocio. Por eso es igualmente importante planificar las consecuencias.

Dada la multiplicidad de los actores y las consideraciones a tener en cuenta, las acciones de respuesta y recuperación presentan retos muy complejos. Lo normal es que las compañías que se vean envueltas en un ataque terrorista tengan que navegar en un escenario de caos en el que se vean involucrados las fuerzas de seguridad del estado, el ejército, el gobierno, el cuerpo diplomático y la prensa internacional. La comunicación con las personas de contacto de las familias y los empleados – así como, muy posiblemente, la notificación a los familiares más directos – es de primordial importancia.

Entre las cuestiones más urgentes figura la comunicación a todas las partes interesadas, incluyendo empleados, familiares, clientes, accionistas, el público en general, los medios de comunicación y los cuerpos de seguridad. Basándose en su propia experiencia, el informe de Statoil señalaba que “en los planes de futuro de la compañía deberían integrarse una estrategia y unos recursos sistemáticos a disposición de aquellos que se vieran involucrados en un incidente y de sus familiares directos.”

## Tercera parte: Atención a los vacíos de cobertura - cómo ampliar el alcance de la cobertura de terrorismo

El riesgo de terrorismo es uno de los pocos riesgos originados por el hombre capaz de generar pérdidas por valores superiores a los 50 billones de dólares. Por este motivo, en muchos países la cobertura por amenaza nuclear, biológica, química y radiológica solo puede adquirirse a través de pools de terrorismo. No obstante, el impacto económico para una organización a raíz de un ataque terrorista puede ser mucho mayor que los daños materiales realmente sufridos.

En 2015, el impacto económico global del terrorismo alcanzó la suma de 89,6 billones de dólares, una cifra que a pesar de haber decrecido en un 15% en un año, sigue haciendo de 2015 el segundo año más costoso por terrorismo desde el año 2000. El impacto económico del terrorismo continúa siendo relativamente menor si se compara con otros tipos de violencia y es mayor en aquellos países inmersos en un conflicto armado. Sin embargo, en 2015 y 2016 los costes relacionados con actividades terroristas se dispararon en los países de la OCDE a tenor del incremento de los ataques mortales.

Pero, además, estos ataques producen impactos económicos secundarios. En Francia, por ejemplo, la contribución del sector turístico al PIB cayó en 1,7 billones de dólares entre 2014 y 2015 tras el ataque a Charlie Hebdo el 7 de enero de 2015 y los atentados de noviembre de 2015 en París. Mientras, en Italia, donde no se produjo ningún ataque terrorista durante dicho periodo, el sector turístico creció en 4,9 billones de dólares.

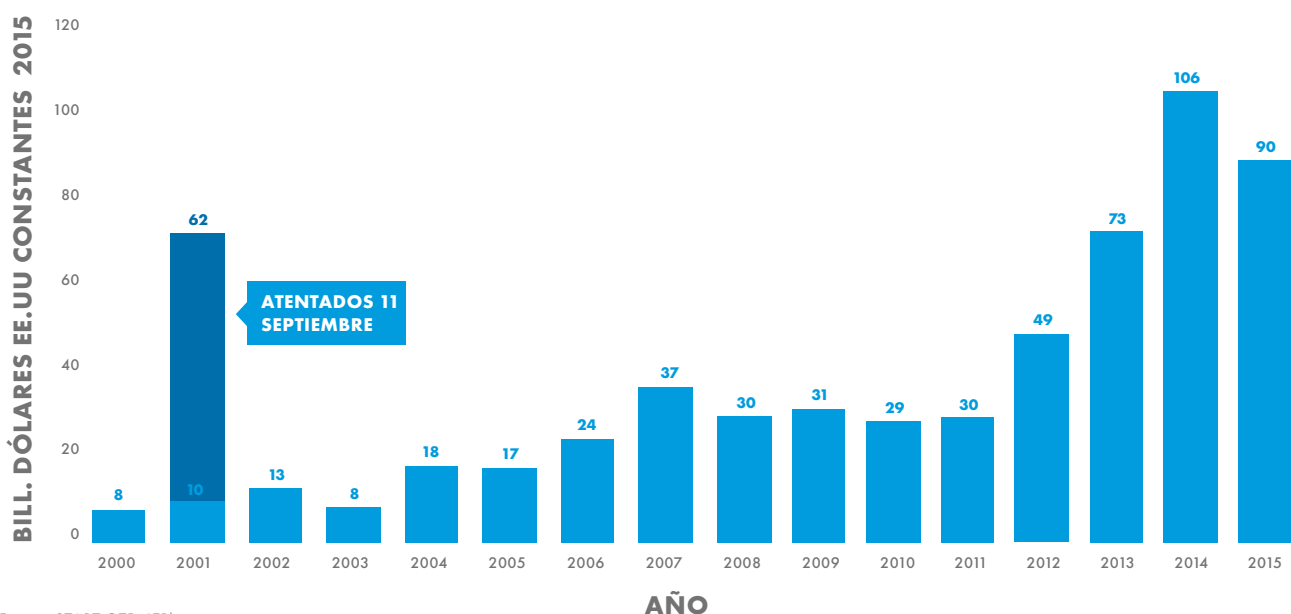
Los ingresos procedentes del turismo en Túnez decrecieron en un 35% interanual tras el ataque en Sousa, donde 39 turistas fueron tiroteados mientras tomaban el sol en la playa del hotel Imperial Marhaba. Según el IEP, la contribución del sector turístico al PIB en los países que no han sufrido ataques terroristas es dos veces mayor que la aportación del sector en los países donde se han perpetrado atentados.

En la actualidad, una de las mayores exposiciones de los clientes de AIG hace referencia a la Pérdida de Beneficios (PB), un elemento que debe tomarse en consideración al colocar los programas de seguros. Por ejemplo, tras el asedio de Sidney en diciembre de 2014, la policía cerró algunas zonas del distrito comercial de Sidney – incluyendo el centro peatonal – nada más y nada menos que durante el periodo de compras navideño. Este tipo de obstáculos pone de manifiesto la necesidad de contar con una cobertura amplia y coordinada que incluya la PB no derivada de daños materiales (como es el caso de la PB ocasionada por la denegación de acceso).

Aun así, también es importante señalar que las pólizas de daños materiales no cubren el “factor miedo”, como pueda ser la pérdida de ingresos procedentes del turismo en países como Túnez y Turquía a resultas de los atentados y del clima de inestabilidad política.

Diagrama 4 **Impacto económico del terrorismo, en billones de dólares, 2000-2015**

De acuerdo con la metodología del IEP, los costes económicos globales del terrorismo se dispararon en 2014 y continuaron en un nivel elevado en 2015.



(Fuente: START GTD, IEP)

En determinadas regiones, son los rescates pagados a raíz de secuestros y toma de rehenes los que financian las actividades de terrorismo. Ante semejante riesgo, las compañías deben asegurarse de contar con un nivel extra de seguridad, formación y seguro. Los aseguradores especializados en secuestro y rescate y los consultores de gestión de crisis trabajan en estrecha colaboración con las autoridades nacionales e internacionales para proporcionar a los clientes el nivel de asistencia necesario para gestionar situaciones muy difíciles.

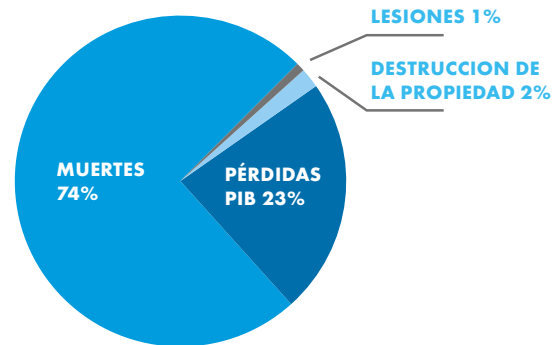
Dada la naturaleza cambiante de la amenaza, debe animarse a los clientes a examinar sus necesidades generales de seguro y considerar si la cobertura de terrorismo debe comprarse de forma individual o como parte de una cartera más amplia de daños materiales. Una de las ventajas de contar con un seguro de daños materiales y terrorismo de una misma compañía aseguradora es la certeza de la cobertura independientemente del suceso y su definición.

Los disturbios de Bangkok del año 2010 y las revueltas en Oriente Próximo que se suceden desde 2011 pusieron de manifiesto los vacíos de cobertura en los casos en los que no se contaba con cobertura de terrorismo. La definición de suceso (a menudo, de corte político) creó confusión sobre si los daños materiales y/o la pérdida de beneficios derivados de un incidente debían quedar amparados bajo la cobertura SRCC de huelgas, desórdenes civiles y motín popular o la de terrorismo, generando en ocasiones disputas sobre las reclamaciones.

Actualmente se tiende a diseñar una cobertura inclusiva que abarque daños materiales, terrorismo, pérdida de beneficios, secuestro y rescate y violencia política pues ofrece a los clientes mayor certidumbre de cobertura. Al abordar las necesidades específicas y los problemas con el asegurador y el broker, los asegurados deberían preguntar si existen vacíos en su programa asegurador, ya que es posible que puedan añadirse determinadas extensiones que aborden un determinado problema (por ejemplo, la dependencia excesiva del asegurado de un proveedor o cliente).

Diagrama 5 **Desglose del impacto económico del terrorismo, 2015**

Las muertes están detrás del 73 por ciento del impacto económico del terrorismo.



(Fuente: IEP)

Tabla 6 **Impacto económico por tipo de atentado, 2015**

CATEGORÍA	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
Bomba/explosión	43,2%
Asalto armado	18,8%
Toma de rehenes	7,9%
Asesinato	2,1%
Ataque a instalaciones/infraestructuras	0,3%
Secuestro de un medio de transporte	0,1%
Asalto no armado	0,1%
Otros/desconocido	27,4%

(Fuente: IEP)

## Preguntas imprescindibles que deben plantearse los gestores de riesgos y los compradores de seguro

¿Qué medidas está adoptando para proteger sus recursos materiales y humanos a tenor de la naturaleza cambiante de la amenaza terrorista?

¿Conoce qué impacto secundario podría tener en su compañía un ataque terrorista? ¿Qué planes de contingencias se han introducido?

¿Han tomado usted y su asegurador medidas para identificar y solventar cualquier posible vacío de cobertura?

[www.aig.com](http://www.aig.com)

---

American International Group, Inc. (AIG) es una organización internacional líder en el sector asegurador que presta servicios a clientes de más de 100 países y jurisdicciones. Las compañías de AIG ofrecen sus servicios a clientes corporativos, institucionales e individuales a través de una de las redes de seguros más extensas de Daños Materiales y RC del mundo. Asimismo, las compañías de AIG se cuentan entre los principales proveedores de seguros de vida y servicios de pensiones de Estados Unidos. Las acciones de AIG cotizan en las bolsas de Nueva York (New York Stock Exchange) y Tokio.

Para más información, visítenos en [www.aig.com](http://www.aig.com) |  YouTube: [www.youtube.com/aig](https://www.youtube.com/aig) |  Twitter: @AIGemea |  LinkedIn: [www.linkedin.com/company/aig](https://www.linkedin.com/company/aig)

AIG es el nombre comercial de todas las operaciones de seguros de daños materiales, RC, vida y pensiones y seguros generales de American International Group, Inc. Para más información, visítenos en [www.aig.com](http://www.aig.com). Todos los productos y servicios son suscritos o prestados por las compañías subsidiarias o filiales de American International Group, Inc. No todos los productos y servicios se encuentran disponibles en todas las jurisdicciones y la cobertura aseguradora queda sujeta a los términos y condiciones de la póliza. Determinados servicios no aseguradores podrán ser prestados por terceros independientes. Los productos aseguradores podrán distribuirse a través de entidades afiliadas o no afiliadas. En Europa, el principal proveedor de seguros es AIG Europe Limited.

AIG Europe Limited está registrada en Inglaterra bajo el n° de compañía 1486260. Domicilio social: The AIG Building, 58 Fenchurch Street, London EC3M 4AB. AIG Europe Limited cuenta con la autorización de la Prudential Regulation Authority y está regulada por la Financial Conduct Authority and Prudential Regulation Authority (número FRN 202628). Puede comprobar la información en el Registros del FS ([www.fca.org.uk/register](http://www.fca.org.uk/register)).



Bring on tomorrow®