

CAPÍTULO 2

EL LIDERAZGO CONSTRUCTIVISTA EN LA GOBERNANZA DE INTERNET¹²

Juan José Delgado Morán¹³
Universidad Católica San Antonio de Murcia
Pablo A. Mazurier¹⁴
Scuola Superiore Sant'Anna

RESUMEN

El objeto de este capítulo es estudiar la configuración de un específico tipo de liderazgo que se ha desarrollado dentro del innovador régimen de gobernanza de internet. Enmarcado en los postulados de la corriente constructivista de las Relaciones Internacionales, este liderazgo se caracteriza por ser de tipo discursivo y colaborativo, dado que basa su poder en el discurso y los valores que promueve, mientras asegura el trabajo conjunto, armónico y policéntrico de todos los actores interesados a fin de realizar el interés común en internet. Esto se verá demostrado a través del análisis discursivo

12. Capítulo de libro resultado de investigación vinculado al grupo de investigación en cooperación y colaboración “Cátedra Nebrija – Santander de análisis y resolución de conflictos” de la Universidad Antonio de Nebrija, España, de la Universidad Católica San Antonio de Murcia, España y la *Scuola Superiore Sant'Anna*, Italia.

13. Doctor en Derecho de la Universidad Católica San Antonio de Murcia, España. Magíster en Derecho Penitenciario de la Universidad Católica San Antonio de Murcia, España. Magíster en Prevención de Riesgos de la Universidad Camilo José Cela de Madrid, España. Magíster en Análisis y Prevención del Terrorismo de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, España. Licenciado en Criminología por la Universidad de Alicante, España. Miembro del Grupo Nebrija de Investigación en Relaciones Internacionales, Cooperación e Integración en Áreas Regionales (RICINTAR). Miembro del grupo de investigación de la Cátedra Nebrija sobre “Conflictos territoriales en América Latina”. Docente del área de Seguridad y Defensa de la Universidad Nebrija, España. Contacto: jjdelgado@ucam.edu

14. Doctor en Política, Derechos Humanos y Sostenibilidad en la *Scuola Superiore Sant'Anna*, Italia. Magíster en Estudios Europeos e Internacionales en la *Università degli Studi di Trento*, Italia. Graduado en Derecho en la Universidad Austral de Buenos Aires, Argentina. Investigador en el Instituto de Estudios Europeos de la *ULB – Free University of Bruxelles*, Bélgica y en el *King's College*, Reino Unido. Contacto: pmazurier@amenazashibridas.com

y de gestión realizado por dos altos referentes institucionales del ecosistema de internet en esta década: Kathryn Brown de ISOC y Fadi Chehadé de ICANN.

Palabras clave: Cooperación, Política Exterior, Intereses Nacionales, Seguridad y Defensa.

ABSTRACT

The purpose of this chapter is to study the configuration of a specific type of leadership that has been developed within the innovative Internet governance regime. Framed in the postulates of the constructivist current of International Relations, this leadership is characterized for being discursive and collaborative, since it bases its power on the discourse and the values it promotes, while ensuring the joint, harmonious and polycentric work of all the interested actors in order to realize the common interest on the internet. This will be demonstrated through the discursive and management analysis carried out by two high institutional references of the internet ecosystem in this decade: Kathryn Brown of ISOC and Fadi Chehadé of ICANN.

Keywords: Internet Governance, Leadership, Constructivism, Cyberspace, Multistakeholder.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Sobre Internet y su Gobernanza. 3. El liderazgo constructivista. 4. Aplicación del Liderazgo Constructivista en la Gobernanza de Internet. 5. Conclusiones.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es mostrar cómo se ha desarrollado una tipología de liderazgo de corte constructivista dentro del innovador sistema de gobernanza de internet. Este nuevo liderazgo puede calificarse como discursivo y colaborativo, dado que basa su poder en el discurso que promueve y asegura el trabajo conjunto, armónico y policéntrico de todos los actores interesados a fin de realizar el interés común en internet.

Hemos dividido en análisis expositivo en tres partes. En la primera parte, analizaremos el origen de internet y cómo se ha desarrollado un específico e innovador modelo de gobernanza basado en la participación abierta e igualitaria de sujetos interesados en dicho ecosistema (definido en inglés “*multistakeholder model of internet governance*”). En la segunda parte, estudiaremos qué tipo de liderazgo promueve el constructivismo para dicho sistema. La tercera parte estará dedicada a explicar tres específicos escenarios donde se ha aplicado el liderazgo constructivista en la evolución reciente de internet. Ellos son: la internacionalización de ICANN, los intentos de fragmentación de internet y la transición de un modelo controlado por Estados Unidos a una gobernanza global y de múltiples partes interesadas (*multistakeholder*) de los recursos esenciales para el buen funcionamiento de internet.

2. SOBRE INTERNET Y SU GOBERNANZA

Comúnmente denominamos *internet* a lo que técnicamente es una red digital global que mantiene unida a una miríada de más de 70 mil redes esparcidas por el ciberespacio. Internet surgió durante la etapa más caliente de la Guerra Fría, como un proyecto gubernamental estadounidense para mejorar su sistema público de comunicación y afianzar su interrelación con el sector de la investigación y la ciencia, permitiendo enlazar las comunicaciones realizadas a través de diversas infraestructuras (de cable, de radio, satelital, etc.) a través de una estructura abierta, descentralizada, sin fronteras, de fácil escalabilidad y policéntrica. Gracias a su robustez técnica, basada en el uniforme desarrollo y global aceptación del conjunto de protocolos TCP/IT, internet amplió sus fronteras más allá de los sectores militar y científico, para incluir al sector privado.

Acompañado por el auge de los ordenadores personales a inicios de los años Ochenta, internet se afianzó como una plataforma innovadora para la comunicación social, generando en los años noventa una verdadera revolución económico-social, con el auge de la *Net-conomy*, la digitalización de las finanzas y el *E-business*. En los primeros años de este nuevo milenio, la tecnología aumentó aún más los efectos dirimientes de internet, con la proliferación de la

telefonía celular, de las aplicaciones y se amplió aún más un nuevo horizonte en las relaciones humanas a través de las redes sociales en línea.

Regular todo este cambio epocal no ha sido fácil, y tampoco se puede decirse, en honor a la verdad, que haya sido realizado en modo completo. Sobre todo pues hay que entender las características intrínsecas de internet como estructura social abierta y global, no reconducible a la tradicional visión internacionalista soberanista de los estados westfalianos. Internet fue creada por un grupo de ingenieros que firmemente descreían del poder estatal, planeando Internet en modo global, sin límites fronterizos, sin sumisiones jerárquicas ni categorizaciones políticas. Sólo así, internet se convirtió en un fenómeno global, en la plataforma ideal para que cualquier individuo, empresa o sector pudiese efectivamente comunicar con todo el planeta a costos ínfimos y en modo abierto y libre.

En la segunda mitad de la década de los 90, la Administración Clinton entendió que la incipiente gobernanza de internet debía ser discutida, que se necesitaban instituciones y reglas específicas para garantizar su correcto funcionamiento. Un pequeño conjunto de instituciones manejaban los elementos esenciales que permitían el buen servicio de internet a todo el mundo: el IETF se ocupaba, a grandes rasgos, del buen desempeño técnico, el IEEE y el W3C colaboraban en el desarrollo, aplicación y armonización de protocolos, la ISOC fue creada en 1992 para liderar el desarrollo de estándares, educación, acceso y políticas relacionadas con internet, y en 1998 fue creado ICANN como una autoridad independiente que se ocupaba de las funciones IANA –los números y nombres identificatorios de los dominios de internet a todos los niveles-.

Dada la importancia de las funciones de ICANN, su actividad estaba sujeta a un control final por parte de las autoridades estadounidenses, quienes aseguraban su eficiencia, su independencia y prevenían cualquier intromisión de potencias extranjeras.

Todas estas instituciones específicamente creadas para internet, llamadas comúnmente en inglés como *I-stars*, o las estrellas

de internet, se caracterizan por tener distintos tipos de gobernanza *multistakeholder* o de múltiples partes interesadas. El modelo *multistakeholder* de gobernanza de internet fue discutido y aceptado por todos los gobiernos durante la Conferencia Mundial sobre las Telecomunicaciones Internacionales (WCIT) realizada en Dubái en Diciembre del 2012. Allí se destacó cómo este modelo ofrece la flexibilidad y la escalabilidad global requerida para afrontar los desafíos que el desarrollo de internet necesitaba (Brotman, 2015). La verdadera innovación que el modelo *multistakeholder* conlleva está en la constante referencia a la responsabilidad de todos los interesados para participar y aportar soluciones para el interés general, prefiriendo procedimientos consensuales horizontales o desde el llano (*bottom-up*) y una organización descentralizada más cercana y preocupada por el usuario final.

Si bien todo el ecosistema internético reconoce que los gobiernos tienen un gran peso a nivel social y político, es también importante lograr consensos con el sector privado, cuya industria tecnológica e innovadora permean toda la sociedad global, portando soluciones tanto locales como transnacionales a múltiples necesidades actuales. Sin un fuerte acuerdo entre los sectores públicos y privado, internet no podrá mantenerse como una plataforma abierta, libre, confiable y segura para el buen desarrollo social, económico y político de los pueblos.

Pero dado que, efectivamente, internet se convirtió, a la vez, en una plataforma de empoderamiento popular a nivel global, de generación de poder actual efectivo y de modelado del poder futuro, los gobiernos del mundo también fijaron en ella sus ojos e intentaron apropiarse de ella y configurarla según sus propios intereses. Fue entonces cuando se produjo lo que se denominó la “Guerra Global” de internet (De Nardis, 2014), donde el modelo original de gobernanza abierta, descentralizada y *multistakeholder* creado por los científicos pioneros y apoyado por Estados Unidos y sus aliados, fue amenazado por aquellos gobiernos que preferían que fuera gobernado por un sistema intergubernamental, como si fuese un organismo de la ONU, donde sólo los Estados tuvieran posibilidad de controlar lo que pasara con internet en sus propios territorios.

Es en medio de este debate global, que conjuga una revolución cultural, una explosión económica y la aparición de nuevos riesgos vinculados con la expansión y penetración de la tecnología en nuestras vidas, que se gestó el liderazgo constructivista de Fadi Chehadé como presidente y CEO de ICANN en 2012. Su rol fue clave no sólo para alejar las amenazas de que ICANN terminara fosilizándose en una elefantiásica estructura intergubernamental de descontada ineficacia institucional e ineficiencia técnica, sino también para darle renovado sentido a la gobernanza de internet, más cercana a la gente y preocupada por la inclusión y la interacción entre todos los que comparten un interés por el genuino y equilibrado desarrollo de internet como plataforma esencial para el desarrollo de los pueblos.

Pero antes de ocuparnos precisamente de la actividad de liderazgo implementado en las instituciones de internet, focalicémonos primeramente en explicar cómo el constructivismo se presenta en este contexto internacional y por qué sus postulados ayudan a la creación de un liderazgo discursivo y de colaboración.

3. EL LIDERAZGO CONSTRUCTIVISTA

La tradición del constructivismo en las Relaciones Internacionales parte de los trabajos previos de Foucault, quien describe, en su libro *Disciplina y Punición*, cómo el poder y el conocimiento se retroalimentan mutuamente, generando así un nuevo tipo de poder, que no puede ya ser poseído ni impuesto a los individuos, sino que es ahora ejercitado en un modo difuso a través de todos los estamentos sociales.¹⁵

Concibiendo al poder como una relación, el paso sucesivo está en analizar cómo esta relación se genera. Es entonces cuando el poder se fusiona con el discurso. A través del discurso, el poder se aplica y perfecciona. Desde la perspectiva posmoderna de Foucault, en un mundo donde no existe más conocimiento objetivo sino tan sólo una miríada de interpretaciones de las más variadas, el poder

15. "Il faut en somme admettre que ce pouvoir s'exerce plutôt qu'il ne se possède, qu'il n'est pas le «privilège» acquis ou conservé de la classe dominante, mais l'effet d'ensemble de ses positions stratégiques" (Foucault, 1975).

discursivo se vuelve la nueva, potente plataforma para amalgamar intereses, presentar una nueva realidad, creándola del modo que se busque.

El constructivismo emerge, así, no sólo como un terreno medio entre el positivismo de la Modernidad y el radicalismo de la Postmodernidad (Onuf, 2013), sino también como una tercera posición frente al Realismo y el Idealismo en la Ciencia de las Relaciones Internacionales.

Basado en la premisa de que la sociedad es lo que ella construye (Onuf, 2013), para los constructivistas, cada comportamiento, cada significado, cada regla, valor, poder o hasta identidades, son generados y moldeados a través de un proceso de construcción social que se realiza primariamente a través del lenguaje. La textualidad y los procesos comunicacionales de interpretación se vuelven constitutivos de la nueva política del poder mundial (Burchill et al., 1995).

El constructivismo se focaliza solo en el proceso y lo idealiza como una “estructura de conocimiento compartido” que recrea el mundo (Wendt, 1995). El poder que emerge de este proceso comparte muchas características con el “poder social” (Van Ham, 2010). Esta específica tipología de poder es fluida, no lineal, intangible y versátil, siendo aplicada a fin de lograr que los actores se ajusten a sus mandatos sin coerción sino por compromiso personal y voluntad de trabajo colaborativo.

Desde una perspectiva constructivista, el mundo y todos sus procesos siempre están en fase de realización, no son estables ni estancos (Nagtzaam, 2010). El constructivismo no aspira a ofrecer una nueva, integral y exclusiva re-descripción del mundo, no adhiere sólo a una específica fuente de inspiración ideológico-política (Kubalkova et al., 1998). Una de las cuestiones más importantes para tener en cuenta cuando analizamos el fenómeno de la gobernanza *multistakeholder* de internet desde una perspectiva constructivista está en determinar cómo los enunciados ontológicos de ambas corrientes de conjugan y encuentran un balance.

Por un lado, el multistakeholderismo enfatiza la necesidad de crear un ámbito social de discusión y consenso abierto, descentralizado e igual para todos, donde se puedan escuchar todos los intereses y tomar decisiones que beneficien al conjunto. De este modo, este modelo se ocupa de lograr la mayor participación de todos los intereses presentes en la realidad del ciberespacio. Sin esta amplia participación, las decisiones que se toman carecerían de un consenso necesario para su satisfactoria implementación. Pero es justamente la perspectiva constructivista la que ayuda a lograrlo.

El constructivismo revive siempre el idealismo alemán del siglo XIX, sosteniendo que la evolución de toda sociedad no está determinada especialmente por los intereses materiales sino por las ideas, por los significados y las percepciones subjetivas de los miembros de cada entramado social (Teló, 2009). Es sólo de este modo que aquella multiplicidad de intereses puede fusionarse y orientarse hacia el interés general a través de un discurso y una simbología discursiva valorial realizada en modo constante y a todo nivel por los líderes constructivistas.

Teniendo en cuenta todos estos postulados, desde una perspectiva constructivista holística, las “normas” o “reglas” que guían los comportamientos humanos son “continuas construcciones sociales” (Nagtzaam, 2010, p. 66) o “expectativas colectivas sobre el comportamiento” (Nagtzaam, 2010, p.66). Cuando los actores aceptan y se comprometen en actuar en un determinado modo, con un espíritu de inclusión, apertura y empatía hacia los demás, todo el ambiente social se energiza y surgen dinámicas de poder que, gracias a su promoción y fomento por parte del liderazgo discursivo, construyen un nuevo escenario de socialidad, basado en una comunidad que comparte compromiso, valores y expectativas compartidas, que se ponen en acto a través de un continuo proceso interno de socialización.

A medida que este proceso se refuerza en el tiempo, aumenta la credibilidad operativa a través de prácticas cargadas de sentido (Barnett y Duvall, 2005), la eficacia en los objetivos alcanzados, la confianza entre los sujetos y la capacidad tanto para atraer a otros sujetos o ecosistemas como para repeler amenazas externas.

En este contexto social específico propuesto por el constructivismo, se hace necesario un tipo específico de liderazgo, de neto corte discursivo y colaborativo.

Es colaborativo en cuanto se focaliza en incluir a todos los sujetos del ecosistema en un proceso inclusivo y abierto. El énfasis estará dado no tanto en obtener logros comunes, sino en generar participación y compromiso en procedimientos conjuntos. De este modo, se pone el énfasis más en la legitimación orientada a la participación que a la relacionada con los objetivos alcanzados. Este modo de entender el proceso está en coherente unión con los postulados constructivistas, que subrayan la importancia del compromiso de los actores sociales, de su cambio de identidad para adecuarla al proceso de interacción social, para lograr así un insuperable nivel de cohesión de todo el entramado social para lograr objetivos de interés general.

Y es discursivo pues se estructura a través de discursos, que actúan como sistemas de significación. El primer objetivo de un buen líder discursivo será influenciar al nivel de las estructuras de significado con el fin de construir realidades sociales específicas, reforzar el imaginario colectivo, promover el compromiso y la participación social y, a largo término, lograr moldear o influenciar la identidad de los sujetos intervinientes en el proceso. Los discursos “in-forman” expectativas colectivas y presuponen acuerdos intersubjetivos sobre el significado de los conceptos compartidos, generando así normas sociales. Si un líder discursivo tiene éxito en ello, podrá ser considerado un “vehículo de normatividad proactiva”, un vocero de las normas al nivel más profundo de la estructura de la comunidad (Nagtzaam, 2010).

4. APLICACIÓN DEL LIDERAZGO CONSTRUCTIVISTA EN LA GOBERNANZA DE INTERNET

Como hemos ya anticipado, el liderazgo constructivista es el objeto central de este estudio, que es llevado a cabo en el ámbito del ecosistema institucional de internet a través de varios referentes, en particular por Kathryn Brown, presidente y CEO de la Internet

Society, y por Fadi Chehadé en su cargo como Presidente y CEO de ICANN desde 2012 al 2016.

Kathryn C. Brown es la presidente y CEO de la Internet Society (ISOC) desde el 2014. Su misión y visión por mantener internet abierta, funcionando y beneficiando a todo el mundo es clave, sobre todo en tiempos en los que internet se desarrolla como una plataforma esencial para la innovación, el desarrollo económico, el progreso social y la colaboración entre todos los actores de este nuevo escenario global. Antes de comenzar su actividad en ISOC, Brown trabajó tanto en el sector privado relacionado con las telecomunicaciones como en la Administración Nacional de Telecomunicaciones e Información de los Estados Unidos y en la Comisión Federal de Comunicaciones.

Durante su presentación al WSIS en representación de la Internet Society, Brown subrayó con un léxico claro y sin eufemismos, cómo se gesta la colaboración entre diversos sectores para lograr tres puntos esenciales. Por un lado el reconocimiento de los respectivos roles y responsabilidades entre los diversos actores, que resulta esencial para lograr moldear la evolución y el uso del ecosistema de internet. En segundo término, Brown enfatiza cómo esta colaboración tiene dos centros neurálgicos esenciales, que son la comunidad técnica y los gobiernos. Y ella lo resalta claramente diciendo:

Los ingenieros están involucrando a los gobiernos, y quienes hacen las políticas están esforzándose por entender la arquitectura de Internet. [...] Apreciamos todos del valor de los estándares abiertos. Todos hemos progresado en entendernos los unos a los otros y trabajar juntos hacia objetivos comunes. (Brown, 2014).

En tercer lugar, Brown destaca cómo la cooperación y la colaboración debe incluir a los usuarios de servicios de internet, para que junto a la comunidad técnica, a la comunidad de políticas públicas, a los inventores, a los innovadores, a los proveedores comerciales de servicios de internet y los gobiernos, logre todos

juntos transformar el mundo e interactuar en modo colectivo para lograr los mejores resultados para todos (Brown, 2014).

Brown desde siempre ha subrayado esta responsabilidad colectiva como esencial para progresar en la construcción de nuevas alianzas y mejores colaboraciones a fin de lograr que internet se mantenga abierta, segura, confiable, resiliente y para todos. Ello fue puesto a dura prueba durante la transición de las funciones IANA en el período 2014-2016:

La expiración del contrato IANA es una demostración admirable de la persistencia y el coraje de muchos individuos y organizaciones para hacer lo que es mejor para Internet.” “Esperamos seguir trabajando con ICANN en la implementación de los procesos previstos en la propuesta de transición para asegurar su éxito. Estamos confiados que, trabajando con (y a través de) ICANN, la comunidad de Internet se comprometa y se prepare para llevar a cabo su tarea de control de las funciones IANA en modo abierto, inclusivo, transparente y responsable. (ISOC, 2016).

Durante una conferencia conjunta con Chehadé, Brown subraya cómo la arquitectura con la que fue diseñada Internet desde sus inicios sea descentralizada, y que ello motiva la necesidad de delocalización de la toma de todas las decisiones que se refieren a internet:

Por su misma naturaleza, por cómo fue creada, Internet y la tecnología de Internet [...] requieren de la colaboración a través de todas sus capas, en todas sus capas y por sobre todas las capas. [...] La arquitectura distribuida de Internet promueve que las decisiones sean tomadas lo más cerca posible de donde deben aplicarse. (Brown, 2015).

Esta delocalización fundamenta una gobernanza a-céntrica y horizontal y promueve la necesidad de focalizar todos los esfuerzos para reforzar la coordinación, colaboración y responsabilidad de todos

los sujetos. No existiendo un nivel superior de meta-gobernanza, el multistakeholderismo tiene claro que este empoderamiento de todos para colaborar con todos representa tanto clave de su éxito como su talón de Aquiles.

Y esto va a ser siempre así. Es por ello que para la comunidad técnica resulta impensable que se piense a un gran acuerdo mundial para regular internet. Un tratado global impuesto desde las más altas esferas de por sí nacería ya imposible de aplicar. Lo esencial está en aumentar siempre la colaboración a nivel local, el compromiso abierto a todos a nivel global y la responsabilidad individual sobre cada rol dentro de un ecosistema extremadamente variado. Brown lo dice muy claramente: “No estamos buscando un acuerdo global, estamos buscando acuerdos. Buscamos construir consenso allí donde es necesario que ello ocurra. Y en el plano técnico de internet, eso está ocurriendo” (Brown, 2015).

Brown enfatiza que el multistakeholderismo no es una ideología o un modelo, es un proceso a través del cual tomamos decisiones que son sustentables, en las que todos confiamos y que son transparentes (Brown, 2015).

Desde su cargo pero sin limitar su accionar sólo a ISOC, Brown ha llevado a cabo una fuerte tarea de promoción de nuevas vías de colaboración descentralizada para llamar la atención de todos los usuarios y fomentar un mejor entendimiento y compromiso con el buen uso de internet. Esta visión conjunta con todos los actores institucionales de la gobernanza de internet se ve reflejada en múltiples iniciativas. Brown ha siempre enfatizado la importancia de crear nuevos foros de participación de todos, como los Internet Governance Forums a nivel local, diseñados para “compartir ideas, preocupaciones y para recomendar líneas de acción que aseguren que esa Internet que todos amamos continúe siendo abierta, segura y resiliente” (Brown, 2015).

Además de enfatizar el concepto de colaboración, Brown también aportó a la comunidad de internet la idea de Intercomunidad (Brown, 2015), que puede explicarse como una nueva política de

acercamiento de toda la comunidad a través de procesos de encuentro entre todos los miembros de ISOC, usando la interactividad y la agilidad que proporciona internet para comunicar, involucrar y colaborar en los debates sobre los desafíos actuales de la gobernanza de internet. Y es gracias a este modo de organizarse desde abajo que la gobernanza de internet mejora día a día “en su interconectividad distribuída, global y abierta” (Brown, 2015).

La tarea de Brown también está en ofrecer un equilibrio que asegure el desarrollo del sector tecnológico, promoviendo lo que se denomina “permissionless innovation”, que podríamos traducir como “innovación sin pedir permiso”. Desde esta perspectiva, Internet, como agente de cambio social, se basa en la promoción de la industria de la innovación, la cual se desarrolla sin la necesidad de pedir permiso o solicitar licencias a los gobiernos para implementar sus novedades. Es así como internet resulta la mejor aliada de innovaciones disruptivas como Uber, AirBnb, Blablacar, y miles de nuevos emprendimientos que, potenciados por la interconectividad, mejoran experiencias del usuario local en todo el mundo, no sin una alta cuota de debate y conflicto social.

En este contexto extremadamente cambiante, la posición de Brown vuelve al eje de la ética que la gobernanza *multistakeholder* debe reforzar. Una buena gobernanza de internet se logra, desde la posición defendida por Brown, gracias al correcto equilibrio entre el sector público y privado:

Ello implica que el gobierno por sí solo no puede tomar decisiones sobre el futuro de internet, mientras que tampoco los intereses comerciales debieran ser los únicos que tengan poder de decisión en cuestiones relacionadas con los usuarios sobre las cuales estos últimos tienen legítimo derecho a decidir. (Brown, 2015).

Este continuo trabajo de búsqueda de un equilibrio es para Brown la esencia de la gobernanza colaborativa de internet, que se basa en colaborar todos juntos, “filtrando intereses, discutiendo

soluciones y compartiendo perspectivas a nivel global. [...] Éste es el modo en que las prácticas son compartidas y cómo el auto-gobierno es posible” (Brown, 2015).

Y sólo a través de una amplia formación de consenso en procedimientos abiertos a todos se puede lograr la legitimación necesaria del modelo de gobernanza colaborativa (Brown, 2015).

Otro de los puntos que Brown ha siempre enfatizado es la necesidad de que los gobiernos dejen de lado los grandes discursos y se comprometan a realizar acciones concretas en beneficio tanto del modelo multistakeholder como de los derechos de los usuarios alrededor del mundo.

Cada vez más los gobiernos saben cómo utilizar internet para sus propios fines, pudiendo caer en la tentación de bloquear internet, de erosionar su espíritu de apertura y confianza, o de simplemente censurar el contenido al que acceden los usuarios en sus países. Todos estos actos no sólo generan mayor preocupación y desconfianza por parte de los usuarios, sino que también producen una caída en el desarrollo económico de aquellos países que limitan internet de alrededor de 2.400 millones de dólares entre el 2015 y el 2016 (Brown, 2015).

Es más, paradójicamente, si bien se ha incrementado el número de reuniones multilaterales alrededor del mundo para crear mayor confianza y entendimiento entre países, los avances son ínfimos y las grandes vulnerabilidades ciberespaciales que han desafiado a la comunidad internacional han sido solucionadas por una coalición descentralizada y cooperativa de instituciones técnicas y usuarios preocupados por internet. Tanto los parches de *zero-day* como otras vulnerabilidades en línea fueron solucionados por la comunidad, no por el acuerdo de gobiernos.

Y este hecho también fue evidenciado por Brown y la Internet Society, no sólo para halagar el espíritu de colaboración y cooperación que reina en el ecosistema de internet, sino también para impulsar un mayor grado de responsabilidad por parte de los gobiernos nacionales y organizaciones internacionales.

Brown también se presenta como una hábil líder constructivista desde un plano discursivo, en cuanto enfatiza la necesidad siempre de resolver cualquier problema o enderezar un debate a través de una única herramienta inicial: el diálogo. “Necesitamos hablarnos más, mucho más. Y una de las cosas buenas que pasan en la Internet Society es que hablamos mucho entre nosotros” (Brown, 2012).

Y a esta promoción del diálogo, Brown agrega la necesidad de educar, de entender, de compartir experiencias y visiones para mejorar la comprensión global del fenómeno de internet. Esta continua tarea de poner en contacto a las diversas partes interesadas de la gobernanza de internet y fomentar el diálogo mutuo es clave para un buen liderazgo discursivo (Brown, 2012).

En el plan de acción para el 2018 (ISOC, 2017), último año de mandato de Brown al frente de ISOC, esta institución prioriza la promoción de la gobernanza colaborativa y del modelo *multistakeholder*, a los que califica como piedra basal de una internet orientada a servir a sus usuarios. En base a este plan de acción, la Internet Society debe adoptar una nueva posición institucional, focalizándose en conseguir un fuerte impacto en términos discursivos, instando al diálogo e inspirando acciones por parte de los actores que junto a ISOC comparten intereses en común.

Como subraya el apartado segundo del Plan, “tenemos la capacidad de diseñar el mañana si logramos aplicar el talento, los recursos y el empeño a través de toda nuestra comunidad” (ISOC, 2017). Aquí también se puede observar los rastros del liderazgo discursivo constructivista que Brown intenta dejar como marca indeleble en la institución.

En este plan Brown plasma también su preocupación por los desafíos futuros, llamando a toda la comunidad global para que se tomen medidas urgentes para reforzar la metodología colaborativa y *multistakeholder* por parte de los gobiernos y las organizaciones intergubernamentales de todas las regiones del mundo, los que deben comprometerse en adoptar este modelo en sus políticas regulatorias domésticas. Asimismo, Brown renueva su voluntad

de seguir poniendo al modelo en un lugar prioritario de la agenda global sobre cuestiones de gobernanza de internet (ISOC, 2017).

Asimismo, Brown se propone liderar la implementación del modelo *multistakeholder* en ámbitos más allá de ISOC, lanzando un proyecto modelo para demostrar la eficacia del modelo basado en la inclusión, la educación y la promoción de investigación académica sobre el tema (ISOC, 2017). Y todo ello se hará siempre en el marco de una constante cooperación con la sociedad civil, considerada la parte esencial de todo el futuro de internet (ISOC, 2017).

Asimismo, su rol de líder discursiva no sólo se limita a las cuestiones técnicas, sino que también va más allá, incluyendo temáticas sociales de actualidad a su discurso. En este sentido, Brown además utiliza su cargo para afianzar otras luchas sociales transversales que también se reflejan en el ecosistema de internet, como por ejemplo la participación e importancia de las mujeres en el ámbito tecnológico y la necesidad de ocuparse del desarrollo sustentable y de cómo internet ayuda al desarrollo de áreas tan diversas como la educación, la medicina y la lucha contra la pobreza (Brown, 2016).

Veamos ahora cómo aplica el liderazgo colaborativo constructivista quien fuera otro de los referentes institucionales de la gobernanza de internet: el presidente y CEO de Icanm desde el 2012 hasta el 2016 Fadi Chehadé. Su primer objetivo al ocupar su cargo fue desactivar la amenaza de que ICANN fuese cambiada a una expresión de intergubernamentalidad de Estados como China, Rusia, Irán, Brasil e India. Sobre todo los dos primeros se han mostrado siempre reticentes a aceptar que ICANN y sus esenciales funciones dentro de internet estuvieran sujetos a un control externo por parte del gobierno de Estados Unidos y que 11 de los 13 nodos centrales de internet estuviesen en suelo estadounidense.

Para lograr este objetivo, Chehadé inició una fuerte política discursiva de apertura de ICANN. Su idea era invitar a todos los gobiernos, instituciones, empresas y particulares a participar activamente en las actividades de ICANN y, en paralelo,

llevar el mensaje de compromiso por un internet libre, abierto, descentralizado, eficiente e igual para todos a todos los ámbitos institucionales, globales y locales donde se debatiese el futuro del mundo digital.

Fue así que, ya desde su primer discurso frente a la comunidad global de ICANN, el 25 de junio del 2012 en Praga, República Checa, Chehadé subrayó lo esencial que era para su forma de interpretar su liderazgo el concebir a ICANN como una estructura abierta e inclusiva:

Yo soy todo inclusión. Y la inclusión empieza por posicionarse fuera de la organización y mirarla desde afuera sin estar adentro. Me pararé fuera y miraré todo lo que ocurre, y escucharé e incluiré a todos los que necesitan ser traídos dentro ICANN desde el primer día. (Chehadé, 2012).

De vital importancia en términos constructivistas fue el continuo recurso a imágenes metafóricas para reforzar su poder discursivo. Desde el énfasis por hacer entender que internet es el mayor “regalo” público hecho al mundo para su desarrollo, (Chehadé, 2012) hasta la necesidad de que ICANN deje de ser concebido como una Fortaleza para convertirse en un Oasis de inclusión (Chehadé, 2012), el liderazgo constructivista de Chehadé ha hecho un uso muy fructífero de diversas metáforas y símbolos para transmitir mejor sus ideas, valores y experiencias.

Este discurso de inclusión se vio acompañado, además, por una decidida campaña para la internacionalización de ICANN:

ICANN es una organización internacional y debemos esforzarnos para mantenerla así. [...] Debe ser internacional desde adentro hacia afuera, desde el nivel bajo al alto, debe entender cómo piensan las culturas, cómo otras gentes administran y cómo quieren que todo debería ser entendido. (Chehadé, 2012).

Este énfasis lo repite a la siguiente reunión global, el ICANN 45 celebrado en Toronto, Canadá, el 15 de Octubre del 2012:

ICANN necesita ir hacia el mundo, necesita estar cerca de sus participantes. No podemos decirle al mundo que estamos cerca de ellos mientras todas nuestras decisiones y nuestro equipo está sentado en Los Ángeles. Así no funciona y vamos a arreglarlo. (Chehadé, 2012).

El compromiso por internacionalizar ICANN también lo reiteró durante sus primeras gestiones alrededor del mundo, como hizo durante la reunión con la comunidad técnica de la región Asia-Pacífico en el 2013:

El compromiso de ICANN de cambiar ICANN desde adentro hacia afuera así podemos ir y unirnos con nuestra comunidad e invitarlos a participar con ellos en todas nuestras actividades de creación e implementación de políticas que de verdad le importen al mundo. (Chehadé, 2013).

Este nuevo cambio en la política de ICANN también respondía a la necesidad de incluir a comunidades en fuerte expansión y cuyos gobiernos presentaban muchos reparos al actual modo de gestión de internet como recurso tecnológico compartido por toda la humanidad. Es por ello que, frente a los representantes de gobiernos como el chino y el indio, durante la reunión global realizada en Beijing, China, habló explícitamente de sus planes para dejar de ser dependientes de Estados Unidos, o US-centric, lo que en inglés suena aún más fuerte:

Planeamos cambiar la postura de ICANN de ser una organización que operaba sobre todo en Estados Unidos hacia una nueva postura que se abraza con el mundo y es por ello que llevamos las operaciones esenciales de ICANN al mundo, como habíamos prometido. [...] Les prometí que cambiaría el centro

de gravedad de ICANN y lo acercaría al mundo.
(Chehadé, 2013).

Chehadé enfatiza en su primer año de liderazgo en ICANN que su compromiso por la internacionalización significaba ir más allá de las palabras vacías de invitación al mundo a participar en ICANN para convertirse en un compromiso palpable de cambiar toda la estructura operativa y delocalizarla en todo el mundo. Así, el 21 de Octubre del 2013, disertando ante el Internet Governance Forum global en Bali, Indonesia, anunció que esta internacionalización ya estaba, en su estructura principal, concluida satisfactoriamente. “Prometimos en su momento que llevaríamos ICANN al mundo. Hoy estoy feliz de anunciaros que, un año después, ICANN ya se ha volcado al mundo.” (Chehadé, 2013). Hay que destacar aquí que cuando Chehadé dice “prometimos”, lo que está haciendo es mostrando que la promesa la hace a toda la comunidad internacional, no sólo a los miembros de ICANN que, en rigor de verdad, serían los únicos ante los que Chehadé debería responder.

De este modo sutil, el presidente de ICANN, en su rol de líder constructivista inclusivo, está dejando claro que no existen compartimentos separados entre los actores de internet, que todo lo que cualquier institución, gobierno, multinacional o actor local haga, repercute en todos y, en consecuencia, cualquier promesa de mejora y su ulterior realización implica una responsabilidad con todos y un beneficio para todos.

Esta internacionalización se basó principalmente en ampliar a tres las sedes operativas centrales para cubrir todo el planeta desde distintas regiones. La sede original de Los Ángeles se seguiría ocupando del continente americano, mientras que desde Estambul se daría servicio a Europa, África y Medio Oriente y desde Singapur a Asia y Oceanía. Se crearon asimismo centros de participación y compromiso (*Engagement Centers*) en Beijing y Montevideo, un centro de excelencia tecnológica en Mombay, diversas escuelas regionales de gobernanza de internet en varias áreas, entre muchas otras iniciativas para mejorar la relación entre la institución y las realidades locales más remotas.

Como líder constructivista, Chehadé enfatizó siempre la importancia no sólo de abrirse al mundo, sino sobre todo de entenderlo, de acogerlo e integrarlo:

La internacionalización no es una cuestión simplemente de números y hechos. La internacionalización se trata de todos nosotros intentando primero entender a las demás personas, y haciendo un esfuerzo por acercarnos a ellos, a las demás regiones, y ser parte de su cultura, de su entendimiento. (Chehadé, 2013).

Sólo de este modo, según las palabras de Chehadé, ICANN lograría tener la legitimidad necesaria para enfrentar los desafíos del futuro.

Y este cambio dio sus frutos, pues uno tras otro, los gobiernos más reticentes a aceptar el rol de ICANN en la gobernanza de internet, fueron entendiendo su función, comprendiendo la transparencia y ecuanimidad de sus procedimientos, para finalmente reconocer su labor, legitimando el modelo *multistakeholder*.

Este cambio no sólo fue mérito de la internacionalización institucional, de la labor en el campo de los centros de participación y compromiso, de la constante participación y apoyo que ICANN dio a las diferentes iniciativas para el diálogo global sobre internet y el mundo digital, como el IGF o el Netmundial. Ella se gestó también gracias a una diplomacia cara-a-cara de Fadi Chehadé y de su equipo de asesores en temas de gobierno y de participación global. Esto ocurrió con los casos de China, India y Brasil:

Acabo de llegar de China ayer y China hizo un claro anuncio de que ahora apoyan a ICANN, lo legitiman, legitiman las funciones de ICANN, legitiman el hecho de que queremos una internet única. Esto es extremadamente poderoso y notable, es un gran paso adelante este año. Desde mi punto de vista, es imposible hablar de ICANN hoy, como una organización global, si India no está sentada en nuestra mesa con toda la representatividad que India implica. (Chehadé, 2014).

Y aquí también el constructivismo influye en el modo de llevar a cabo la labor diplomática de Chehadé, pues aún en condiciones de extrema crisis internacional, como la provocada por las revelaciones de Snowden, su modo de encarar a los gobiernos se basaba en un discurso franco, coherente, abierto:

Las soluciones tradicionales basadas en la soberanía nacional son inútiles y la única forma de desbaratar las deficiencias del sistema de gobernanza de internet es con más multistakeholderismo, con más compromiso y participación, con más diálogo. Si todos estamos comprometidos, lograremos mejores soluciones. (Chehadé, 2013).

El liderazgo discursivo y colaborativo de Chehadé se aplica, en este contexto, sin un objetivo de negociar o regatear para intentar imponer un interés personal o sectorial, sino más bien para invitar siempre a la participación y al trabajo conjunto que, desde una perspectiva constructivista, resulta ser el mejor método para encontrar la solución más adecuada para el interés general de internet:

La política en general se trata de usar técnicas para convencer a otros de nuestro punto de vista. La política del amor es lo opuesto. Se trata de caminar junto a los demás, no queriendo ni imponernos ni convencerlos, sino sólo amarlos. (Chehadé, 2016).

A partir del 2014 se abrió el último escenario donde se demostró el poder del liderazgo discursivo y colaborativo de Chehadé. Estados Unidos, viendo que su control sobre internet se veía erosionado, (Chehadé, 2014) decidió plantearse la posibilidad real de dejar de controlar las funciones IANA de ICANN, dándole en la práctica total autonomía y libertad de acción como una nueva institución global. Para ello solicitó a la comunidad global de ICANN la elaboración de una propuesta de transición que sería luego evaluada y, en caso de cumplirse determinados requisitos, (Chehadé, 2014) los Estados Unidos se comprometían a aprobarla y dejarían así su rol de auditor/control.

Fuerte de sus éxitos tanto en la internacionalización institucional como en la aceptación y legitimación por parte de los nuevos aliados gubernamentales a nivel internacional (Chehadé, 2014), la transición implicó para Chehadé una oportunidad para reafirmar los valores de la comunidad originaria, profundamente arraigados en la moral cultural estadounidense (Chehadé, 2014).

Asimismo, reafirmó su liderazgo discursivo y colaborativo, no sólo acomunando a todas las partes y clarificando a través de su mensaje los objetivos, valores y procesos a seguir, sino también que destacó que su rol en esta transición era de sostén, de “facilitador”, para garantizar que la verdadera protagonista, la comunidad, lograra alcanzar los objetivos fijados (Chehadé, 2014).

Es así que, mientras urgía a los actores internacionales a apoyar la transición (Chehadé, 2014) y subrayaba, ante sus filas internas, la importancia excepcional de aprovechar la oportunidad dada (Chehadé, 2014) para ganar la ansiada libertad y legítima independencia (Chehadé, 2015) gracias a la renovada capacidad técnica alcanzada por ICANN (Chehadé, 2015), a nivel doméstico estadounidense, Chehadé reafirmaba su compromiso personal como ejemplo de realización del *american dream* (Chehadé, 2015) para llevar adelante una transición que sería considerada, para la posteridad, como el broche de oro, el mayor regalo que los Estados Unidos hayan podido ofrecer al mundo en su historia: internet como una plataforma abierta, descentralizada, unida, libre y eficaz para lograr una comunicación global completa y un mejor desarrollo socio-económico para el futuro de todos los pueblos.

Fiel a su compromiso y visión como líder colaborativo, Chehadé anunció su partida de ICANN coincidente con el final de los trabajos conjuntos de toda la comunidad para presentar la propuesta de transición al gobierno estadounidense a inicios del año 2016. A fines de ese año y coincidente con el fin de la Administración Obama, el gobierno de los Estados Unidos culminó la transición. La transición no sólo representó una colosal tarea de diplomacia global sino que, sobre todo, implicó dotar a ICANN de una renovada estructura que garantizara un excelso nivel de transparencia,

responsabilidad, eficiencia, inclusión y compromiso global que la hacen, al día de hoy, el más innovador modelo de gobernanza que existe en el mundo.

5. CONCLUSIONES

Sobre la base de los dos casos de liderazgo constructivista, colaborativo y discursivo de Brown y Chehadé, hemos podido evidenciar cuán importante fue su constante labor a fin de lograr una cohesión social en el ecosistema de la gobernanza de internet, objetivo que ha permitido un consolidado progreso del innovador modelo multistakeholder. Estos ejemplos de liderazgo se focalizan en hacer llegar un mensaje fuerte a los demás actores, promoviendo su participación y compromiso en procesos descentralizados, donde el objetivo está orientado más a la colaboración abierta, cotidiana y desde el llano que a la obtención de altisonantes logros futuros. Es momento de rendir el justo homenaje a la contribución que este tipo de liderazgo ha realizado en el exitoso desarrollo de internet a nivel global y local.

