

# ACTORES DEL “SECTOR MEDIO DESCONOCIDO”. LA GOBERNANZA GLOBAL ENTRE BASTIDORES\*

THE “MISSING MIDDLE”.  
BEHIND-THE-SCENES GLOBAL GOVERNANCE

ACTEURS DU «SECTEUR INTERMÉDIAIRE INCONNU».  
GOUVERNANCE MONDIALE DANS LES COULISSES

THOMAS G. WEISS  
*The City University of New York*  
tweiss@gc.cuny.edu

RORDEN WILKINSON  
*University of New South Wales*  
rorden.wilkinson@unsw.edu.au

RESUMEN: Este artículo trata de los muy numerosos individuos que hacen posible la gobernanza global. Indaga el papel de intermediarios ocultos, por lo general alejados de la mirada académica: profesionales, equipos de servicio y otros que actúan entre bastidores. No están en la cima de las organizaciones públicas y privadas (donde imperan “gobernantes [es decir, líderes] globales”; *global governors* en la bibliografía especializada), pero ayudan a mantener firme la pirámide. Realizan el trabajo político, operativo y de apoyo para impulsar las instituciones de gobernanza en todos los planos, del local al mundial. Estos elementos, en gran medida invisibles y olvidados en los escritos académicos y políticos, hacen posible la gobernanza global. Las aportaciones de los intermediarios ocultos, o “sector medio desconocido”, no se circunscriben al ámbito de las entidades intergubernamentales, porque la gobernanza global contemporánea no es sinónimo de organización internacional, que atañe más

\* Se publica el artículo que aquí se ofrece por el acuerdo establecido entre Global Governance y Foro Internacional, según el cual ésta incluirá entre los propios un artículo de aquella cada año y viceversa.

bien a la coordinación de autoridades públicas, que pueden o no incluir secretarías o estados.

*Palabras clave:* gobernanza global; Naciones Unidas; organizaciones no gubernamentales (ONG); empresas transnacionales (ETN); redes.

**ABSTRACT:** This article focuses on the vast number of people who make global governance happen. It probes the role of the unknown people in the “middle” who are largely absent from scholarly gaze: professionals, service teams, and others who act behind the scenes. They are not at the top of public and private organizations (“global governors” in the literature), but they keep the lights on. They accomplish the policy, operational, and support work to move the needle of global governance institutions of all varieties from the local to global. These largely invisible and unheard populations — at least in the scholarly and policy literatures — make global governance work. The “missing middle” is not confined to the everyday contributions of professionals in intergovernmental secretariats because contemporary global governance is not synonymous with international organization, but concerns networked forms of public authority that may or may not include secretariats or states.

*Keywords:* global governance, United Nations, nongovernmental organizations (NGOs), transnational corporations (TNCs), networks.

**RÉSUMÉ:** Cet article porte sur les nombreux individus qui rendent possible la gouvernance mondiale. Il explore le rôle des intermédiaires cachés, généralement éloignés du regard académique : professionnels, équipes de service et autres qui agissent dans les coulisses. Ils ne sont pas au sommet des organisations publiques et privées (où «des gouvernants mondiaux [c’est-à-dire des dirigeants] prédominent») ; global governors dans la bibliographie spécialisée), mais ils contribuent à maintenir la fermeté de la pyramide. Ils font le travail politique, opérationnel et de soutien pour faire progresser les institutions de gouvernance à tous les niveaux, du local au mondial. Ces éléments, largement invisibles et oubliés dans la littérature académique et politique, rendent possible la gouvernance mondiale. Les apports des intermédiaires cachés, ou «secteur intermédiaire caché», ne se limitent pas à la sphère des entités intergouvernementales, car la gouvernance mondiale contemporaine n’est pas synonyme d’organisation internationale, mais concerne plutôt la coordination des pouvoirs publics, qui peuvent ou non inclure des ministères ou des états.

*Mots clés:* gouvernance mondiale ; les Nations Unies; organisations non gouvernementales (ONG); sociétés transnationales (STN); réseaux.

*Traducción de* RAFAEL SEGOVIA, CM IDIOMAS

Fecha de recepción: diciembre de 2021

Fecha de aceptación: marzo de 2022

## INTRODUCCIÓN\*

Los estudiosos han buscado y comenzado recientemente a ampliar nuestra comprensión de la gobernanza global como algo más que las actividades de las organizaciones internacionales y otros actores transnacionales.<sup>1</sup> Nos han presionado para que consideremos cómo se gestionaron los órdenes mundiales en períodos anteriores y posteriores al nuestro.<sup>2</sup> Han llamado la atención sobre otras formas y expresiones de gobernanza global, incluido el pa-

\* A falta de traducción más afortunada del concepto *missing middle* (tema de estudio del presente artículo), que en la bibliografía consultada suele adaptarse literalmente como *segmento medio perdido*, o *faltante*, he optado por trasladarlo al español como *sector medio desconocido*, con la esperanza de hacer algo de justicia al término original y a todo lo que concierne. Sobre decir que *desconocido* alude a esa condición propia de los individuos anónimos que ocupan categorías intermedias en organizaciones o instituciones de diversa naturaleza. Sin embargo, mantengo *medio* para otros casos, como las variedades en que se divide tal *sector*: los medios estratégico, gerencial y operativo. [Nota del T.]

<sup>1</sup> Miles Kahler, “Global Governance: Three Futures”, *International Studies Review*, 20, núm. 2 (2018), pp. 239-246.; Jonathan W. Kuyper, Björn-Ola Linnér y Heike Schroeder, “Non-state Actors in Hybrid Global Climate Governance: Justice, Legitimacy, and Effectiveness in a Post-Paris Era”, *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 9, núm. 1 (2018), pp. 1-18. <https://doi.org/10.1002/wcc.497>

<sup>2</sup> Craig N. Murphy, “Global Governance over the Long Haul”, *International Studies Quarterly*, 58, núm. 1 (2014), pp. 216-218; Thomas G. Weiss y Rorden Wilkinson, “Change and Continuity in Global Governance”, *Ethics and International Affairs*, 29, núm. 4 (2015), pp. 397-406.

pel de las grandes infraestructuras técnicas, las ciudades y las múltiples formas de intercomunicación y asociaciones en la definición de los contornos del orden mundial contemporáneo.<sup>3</sup> Nos han alentado a ir más allá de los éxitos y fracasos del multilateralismo tradicional y de las problemáticas demandas, y suministro, de bienes públicos mundiales.<sup>4</sup> Y han intentado (re)tomar los esfuerzos normativos y las motivaciones que antaño los llevaron a empeñarse por mejorar el orden mundial.<sup>5</sup>

Preocupación menos frecuente han sido las contribuciones de la gran cantidad de personas que hacen posible la gobernanza global. Inspirándose en una perspectiva analítica antigua –importante, pero relativamente descuidada– que hace hincapié en el liderazgo vertical de las estructuras intergubernamentales,<sup>6</sup> algunos estudios han destacado el papel de los jefes ejecutivos de las diversas organizaciones internacionales –las mujeres y los hombres que figuran en

<sup>3</sup> Maximilian Mayer y Michele Acuto, “The Global Governance of Large Technical Systems”, *Millennium: Journal of International Studies*, 43, núm. 2 (2015), pp. 660-683; Michele Acuto, Mika Morissette y Agis Tsouros, “City Diplomacy: Towards More Strategic Networking? Learning with WHO Healthy Cities”, *Global Policy*, 8, núm. 1 (2017), pp. 14-22.

<sup>4</sup> Tom Pegram y Michele Acuto, “Introduction: Global Governance in the Interregnum”, *Millennium: Journal of International Studies*, 43, núm. 2 (2015), pp. 584-597; Thomas G. Weiss y Rorden Wilkinson, “Rethinking Global Governance? Complexity, Authority, Power and Change”, *International Studies Quarterly*, 58, núm. 1 (2014), pp. 207-215.

<sup>5</sup> Michael Zürn, “Contested Global Governance”, *Global Policy*, 9, núm. 1 (2018), pp. 138-145; Thomas G. Weiss y Rorden Wilkinson, *Rethinking Global Governance*, Cambridge, UK, Polity, 2019.

<sup>6</sup> Nina Hall y Ngaire Woods, “Theorizing the Role of Executive Heads in International Organizations”, *European Journal of International Relations*, 24, núm. 4 (2018), pp. 865-886; Steve Hughes y Nigel Haworth, *International Labour Organization (ILO): Coming in from the Cold*, Londres, Routledge, 2013; Sophie Harman, “Searching for an Executive Head? Leadership and UNAIDS”, *Global Governance*, 17, núm. 4 (2011), pp. 429-446. Y un estudio seminal y precursor es el de Robert W. Cox, “The Executive Head: An Essay on Leadership in International Organization”, *International Organization*, 23, núm. 2 (1969), pp. 205-230.

historias y autobiografías ampliamente conocidas—. En otros lugares, otros observadores han vuelto su mirada analítica para someter a escrutinio a aquellos que se sitúan en el extremo receptor de la gobernanza global, “los gobernados globalmente” (*the globally governed*).<sup>7</sup>

Sin embargo, examinar ambos extremos del espectro de la gobernanza global deja al descubierto una ostensible laguna: todos los que se sitúan en una posición intermedia. Éstas son las personas olvidadas casi en su totalidad, nombradas con poca frecuencia y, a menudo, ocultadas, pero significativamente abundantes, que se encuentran “en medio”: profesionales, equipos de servicio y otros individuos que actúan, pero son abrumadoramente invisibles en los análisis. Brindan el apoyo político, administrativo y operativo para promover las instituciones de gobernanza de lo local a lo mundial. Se trata de personas en gran medida imperceptibles y, por lo general, desconocidas —al menos en la bibliografía académica y política—. Ciertamente, se puede obtener alguna información de ellas a partir de análisis precedentes sobre comunidades epistémicas, activistas allende las fronteras y redes, entre otras fuentes, así como por las contribuciones más recientes en el ámbito de las profesiones en gobernanza internacional.<sup>8</sup> Sin embargo, estos informes no abordan específicamente las tareas del personal que mantie-

<sup>7</sup> Thomas G. Weiss y Rorden Wilkinson, “The Globally Governed: Everyday Global Governance”, *Global Governance*, 24, núm. 2 (2018), pp. 193-210; Kate Pincock, Alexander Betts y Evan Easton-Calabria, *The Global Governed? Refugees as Providers of Protection and Assistance*, Cambridge, University Press, 2020.

<sup>8</sup> Peter Haas, “Epistemic Communities and International Policy Coordination”, *International Organization*, 46, núm. 1 (1992), pp. 1-35; Cecilia Milwertz y Wei Bu, “Non-governmental Organising for Gender Equality in China-Joining a Global Emancipatory Epistemic Community”, *International Journal of Human Rights* 11, núm. 1/2 (2007), pp. 131-149; Inderjeet Parmar, “American Foundations and the Development of International Knowledge Networks”, *Global Networks*, 2, núm. 1 (2002), pp. 13-20; Leonard Seabrooke y Lasse Folke Henriksen (eds.), *Professional Networks in Transnational Governance*, Cambridge, University Press, 2017.

ne el funcionamiento de las instituciones de marras, cuyas acciones y actividades animan el corazón palpitante de la gobernanza global.<sup>9</sup>

Nuestro propósito es llamar la atención sobre los esfuerzos de este nivel medio y comenzar a ponerlos al frente y en el centro de los análisis. Sin embargo, el nuestro no es un llamado simplemente a incorporar el sector medio desconocido a los caminos trillados de la erudición sobre gobernanza global –los profesionales y el personal empleados por las secretarías intergubernamentales–. Centrarse sólo en este cuadro reforzaría nociones obsoletas de gobernanza global como sinónimo de organización internacional. Según nos recuerdan Kenneth W. Abbott, Jessica F. Green y Robert O. Keohane, entre otros, las organizaciones intergubernamentales (OIG) ya no son la forma institucional dominante o de más rápido crecimiento de la gobernanza global contemporánea.<sup>10</sup> Los últimos años han dado testimonio de una expansión en redes de la autoridad pública, que es posible que ni siquiera incluya OIG o Estados, pero que debería figurar en los estudios. Ni siquiera los efectos conceptuales y operativos de OIG afamadas, como las Naciones Unidas, pueden entenderse de forma adecuada en referencia meramente de sus Estados miembros y funcionarios públicos internacionales. Eso requiere aportes de organizaciones no gubernamentales (ONG), compañías de redes sociales, empresas transnacionales (ETN), organizaciones filantrópicas, ingenieros de datos y expertos independientes, entre muchos otros. Cuando pensamos, por ejemplo, en la extraordinaria colaboración entre las comunidades científica y técnica durante la pandemia de COVID-19, debemos recono-

<sup>9</sup> El trabajo de Slaughter ronda cerca de tales asuntos (véase Anne-Marie Slaughter, “Everyday Global Governance”, *Daedalus*, 132, núm. 1 (2003), pp. 83-90).

<sup>10</sup> Kenneth W. Abbott, Jessica F. Green y Robert O. Keohane, “Organizational Ecology and Institutional Change in Global Governance”, *International Organization*, 70, núm. 2 (2016), pp. 247-277.

cer la variedad de actores y sus funciones, de la cual sólo algunos trabajan en OIG.<sup>11</sup>

Por lo tanto, el sector medio desconocido incluye a aquellos que participan desde un nivel medio en una amplia gama de actores de la gobernanza global, los cuales normalmente están ausentes de las páginas de las revistas académicas. Los programadores informáticos que desarrollan aplicaciones (*apps*) y algoritmos que predicen y dan forma al comportamiento son una parte tan importante de la gobernanza global contemporánea como lo son los representantes residentes y su personal de apoyo en las oficinas nacionales y regionales del sistema de las Naciones Unidas. Del mismo modo, el personal académico que respondió ante la COVID-19 y los científicos que desarrollaron vacunas para contraatacarlo son parte tan importante de la gestión del orden mundial como lo fueron los mercenarios, los administradores coloniales y los corsarios en la creación de sistemas imperiales en las diversas épocas de la antigua gobernanza global. Sin entender la medida de sus contribuciones, no lograremos comprender cabalmente la complejidad y el alcance de la gobernanza global, antigua y moderna.

Esta falta de atención y preponderancia es evidente, aunque las legiones de trabajadores empleados por las OIG para llevar a cabo iniciativas estratégicas y para mantener todo en constante funcionamiento no están completamente ausentes. Aparecen en algunas entrevistas y figuran como las fuentes del servicio y de los niveles de politización. Por lo demás, las necrologías llaman brevemente la atención sobre los individuos y recuerdan a los lectores los triunfos que aquéllos obtuvieron al final de su carrera, pero pasan por alto sus tareas anteriores más mundanas. Los estudios sobre resultados de la gobernanza global, tales como campos de refugiados,

<sup>11</sup> Matt Apuzzo y David D. Kirkpatrick, “COVID-19 Changed How the World Does Science, Together”, *The New York Times*, 1 de abril de 2020, <https://www.nytimes.com/2020/04/01/world/europe/coronavirus-science-research-cooperation.html>

proyectos de desarrollo y campañas de vacunación, tienden a destacar las grandes políticas que impulsan iniciativas, los rotundos fracasos de tal o cual política y la difícil situación de los beneficiarios. Sin embargo, también tienden a ignorar a los trabajadores humanitarios, al personal militar y a los voluntarios quienes ponen en práctica los programas de ayuda y desarrollo. En los análisis de los mercados financieros, se habla mucho de las decisiones que toman los inversionistas de forma colectiva y, en menor medida, de los gestores de fondos. Si bien la gobernanza global no puede ocurrir, y no ocurre, sin ellos, las legiones de operadores, gerentes y técnicos involucrados en los mercados financieros de siempre aparecen fuera del escenario, si es que llegan a columbrarse de algún modo.

Nuestro punto de partida para comprender el término sector medio desconocido se fundamenta en la bibliografía sobre la complejidad, la resistencia y el cambio en las formaciones de gobernanza global a lo largo del tiempo y el espacio, y en la necesidad de reflejar la distancia que media entre los gobernados globalmente y los gobernantes globales. Nuestra preocupación inmediata es ponderar estos vastos pero ocultos grupos que son fundamentales para comprender el funcionamiento cotidiano de la gobernanza global. Sin este rango intermedio, las visiones estratégicas no se harían realidad; no se tomarían decisiones; las acciones no darían resultados; los proyectos y programas no se pondrían en práctica ni se supervisarían; no se harían cumplir las normas; no se crearían posibilidades, y las alternativas no se considerarían, archivarían o ejecutarían.<sup>12</sup>

Por lo tanto, nuestro objetivo inmediato es establecer una agenda: ampliar la búsqueda para lograr una comprensión intelectualmente más nutritiva de la gobernanza global, haciendo hincapié en las contribuciones del sector medio

<sup>12</sup> Craig N. Murphy y JoAnne Yates, *The International Organization for Standardization (ISO): Global Governance through Voluntary Consensus*, Londres, Routledge, 2009.

desconocido. Un objetivo relacionado es comenzar a ofrecer los detalles de cómo realizar investigaciones sobre los efectos del sector medio desconocido y esbozar un marco analítico sobre cómo debe estudiarse este nivel medio, así como llamar la atención sobre los obstáculos que se encuentran al hacerlo. En última instancia, buscamos comprender las gestiones de este grupo en la consumación de grandes y pequeños cambios a lo largo del tiempo.<sup>13</sup>

Este artículo comienza con una discusión sobre los individuos del sector medio desconocido y sobre cómo podemos valorar su importancia como una tarea establecida. Luego exploramos las contribuciones de este grupo de nivel medio en dos estudios de caso: los fundamentos intelectuales del desarrollo económico y social en las Naciones Unidas y la protección del patrimonio cultural. A partir de ahí, ofrecemos sugerencias acerca de cómo podríamos desbrozar nuevos caminos en futuras investigaciones que profundicen en el papel y los aportes del vasto sector medio desconocido.

### ¿A QUIÉNES OMITIMOS EN EL “SECTOR MEDIO DESCONOCIDO”?

El sector medio desconocido está formado por profesionales que ocupan puestos de nivel intermedio en entidades públicas, sin fines de lucro, y corporativas dedicadas a actividades transnacionales, así como por aquellos que brindan servicios en el ámbito de la subcontratación. Lo que distingue a este grupo es que no está en el centro de atención que implica el liderazgo y, por lo tanto, no suelen estar en el lugar del reclamo de las miradas en el trabajo sobre la gobernanza global, ni están en el extremo receptor de la mayor parte de las intervenciones de políticas públicas mundiales entre los gobernados globalmente. Las actividades de estos intermediarios ocultos incluyen, entre otras, aquellas generalmente asociadas con la gobernanza global –es decir, organizaciones de la

<sup>13</sup> Weiss y Wilkinson, 2014, art. cit.

ONU y otras de carácter intergubernamental–, así como empresas internacionales de transporte y logística, actores comerciales transnacionales (incluidas las asociaciones profesionales y los grupos de presión), organismos financieros, agencias de calificación crediticia y las principales ONG internacionales.

Estos profesionales de rango medio a menudo tienen logros educativos razonablemente importantes y suelen estar bien remunerados; su trabajo contribuye a poner en funcionamiento amplias direcciones estratégicas –mediante la articulación, el desarrollo y la ejecución de medidas políticas e intervenciones–. Incluyen administradores de cartera en instituciones financieras; desarrolladores de algoritmos para empresas globales de redes sociales; líderes de mercadotecnia para compañías aéreas de alcance mundial, cadenas hoteleras y organizadores de actividades programadas; personal que formula políticas en las OIG, y miembros de la junta directiva y líderes de redes en las principales ONG. Lo que todos tienen en común es que apoyan e influyen en las grandes decisiones y en las tendencias políticas que conciernen al orden mundial y su gobernanza.

Sin embargo, el sector medio desconocido no se limita a estas organizaciones. Sus integrantes también trabajan en empresas privadas, en burocracias estatales y en las fuerzas armadas, así como para contratistas militares, empresas de consultoría e innovadores tecnológicos, cuyos esfuerzos conjuntos dan forma al orden mundial. Tienen también contrapartes nefarias en las redes criminales cuyo análisis desbordaría el propósito de estas páginas; sin embargo, tales antagonismos deben reconocerse, y el estudio de sus consecuencias, ponderarse adecuadamente.

Asimismo, habrá que tener plena claridad acerca de aquellos individuos que se desempeñan en tareas de apoyo, a quienes excluimos sin importar cuán importantes sean para el funcionamiento de la gobernanza global: personal de mantenimiento y limpieza, proveedores de alimentos, trabajadores de la industria textil y recolectores de basura, en-

tre muchos otros. La mirada de los gobernados globalmente percibe mejor sus funciones debido a lo limitado de su actuación. Del mismo modo, excluimos a los ministros y altos mandos políticos designados en los gobiernos, a los jefes ejecutivos, directores de operaciones y directores financieros de las ETN y de las ONG, y a otros en la parte superior de la cadena alimentaria de la gobernanza global, mejor conocidos como “gobernantes globales”.<sup>14</sup> Su capacidad para orquestar y determinar políticas y acciones de manera más directa significa que ya no se encuentran en el sector medio desconocido –aunque por lo general, todos habrían estado allí anteriormente en sus carreras.

El sector medio desconocido reúne a individuos cuya capacidad para actuar e intervenir en los cambios varía de uno a otro. Por lo tanto, es útil desde una mirada analítica distinguir a quienes tienen la capacidad de dar forma a las agendas y de afectar las direcciones de las políticas a un nivel amplio y elevado, el “medio estratégico”. Es probable que estos individuos creen o al menos orquesten las políticas adoptadas por sus superiores, quienes luego realizan las acciones más notables. Son responsables del buen funcionamiento de la maquinaria institucional que da forma y mantiene el orden mundial, el “medio gerencial”. Este grupo administra los equipos y el amplio trabajo de lo que sucede de forma consuetudinaria en la gobernanza global. De manera invariable, estas personas también fomentan los procesos de orquestación de políticas del medio estratégico y actúan como agentes de transmisión. Por último, están aquellos que supervisan principalmente la aplicación del proyecto, a quienes podría llamárseles el “medio operativo”. Este grupo actúa sobre las políticas y directrices desarrolladas por los medios estratégico y gerencial. Cada uno de estos tres grupos influye y da forma a la gobernanza global de manera diferente. Juntos, describen la variedad de funciones que

<sup>14</sup> Deborah D. Avant, Martha Finnemore y Susan K. Sell (eds.), *Who Governs the Globe?*, Cambridge, University Press, 2010.

desempeña este cuadro conceptual hasta ahora ausente en la configuración, el mantenimiento, el desarrollo y el cambio de las formas en que se gobierna el mundo.

¿Cómo empezamos a dar sentido a todo lo que aportan? Algunas de las categorías en el sector medio desconocido cuentan con bibliografía relacionada en la que podemos apoyarnos. Para el medio estratégico, hemos citado teorizaciones en el campo de las relaciones internacionales y de la organización internacional sobre comunidades epistémicas, redes y activistas transnacionales. Para el medio gerencial, tenemos trabajos documentados sobre profesiones en economía política internacional y derecho internacional. Menos obvias son las publicaciones que han tratado de detallar el cuadro operativo que garantiza los resultados diarios de muchas organizaciones en las que se centran los estudiosos de la gobernanza global. Éste es quizás el grupo menos estudiado, y cuya ausencia se hace más evidente. También son importantes, por supuesto, aquellos trabajos en los que sus autores se han esforzado por comprender las contribuciones históricas y contemporáneas de los funcionarios de secretarías y de políticos individuales que trabajan en organizaciones de carácter internacional.<sup>15</sup>

Averiguar cómo funciona exactamente el sector medio desconocido y poner al descubierto la relación entre sus capas, así como la que guardan con las superiores e inferiores, exige una comprensión particular del caso. La categoría es demasiado compleja y diversa para entenderla mediante la generalización y la abstracción. Dado nuestro estado actual

<sup>15</sup> Véase, por ejemplo, Bob Reinalda, *International Secretariats: Two Centuries of International Civil Servants and Secretariats*, Londres, Routledge, 2020; Leon Gordenker, *The UN Secretary-General and Secretariat*, 2.<sup>a</sup> ed., Londres, Routledge, 2010; Gilbert R. Winham, “Robert Strauss, the MTN, and the Control of Faction”, *Journal of World Trade Law*, 14 (1980), pp. 377-397; Robert Hudec, “The Role of the GATT Secretariat in the Evolution of the WTO Dispute Settlement Procedure”, en Jagdish Bhagwati y Mathias Hirsch (eds.), *The Uruguay Round and Beyond: Essays in Honour of Arthur Dunkel*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1998, pp. 101-120.

de conocimiento sobre el tema, incluso una descripción amplia significaría un paso en la dirección correcta. Dos breves ilustraciones del sector medio desconocido –la primera en un terreno familiar de la gobernanza global, la segunda más apartada del centro de nuestros habituales ámbitos de análisis– demuestran cuán importante es justipreciar a este grupo.

### *El cuadro intergubernamental*

En las OIG, los rangos estratégicos, gerenciales y operativos del sector medio desconocido constan de profesionistas, personal operativo, coordinadores residentes y representantes de países empleados por la ONU como profesionistas nacionales e internacionales, personal de servicio de campo, especialistas subalternos y voluntarios. Las decisiones que toman los individuos en estos rangos tienen repercusiones profundas y rutinarias. Ellos y sus profesionales aliados de la salud son las personas que, por ejemplo, en enero de 2020 dieron el nombre de “2019-nCoV” a un nuevo coronavirus detectado por primera vez en Wuhan, China, y declararon una emergencia de salud pública de importancia internacional. También, a principios de febrero de 2020, cambiaron el nombre de la enfermedad a “COVID-19” y determinaron que tal título era más apropiado que el de “coronavirus del síndrome respiratorio agudo grave de tipo 2” (SARS-CoV-2) –mote alternativo sugerido en ese momento–.<sup>16</sup> Asimismo, son las personas que reclasificaron la propagación de la enfermedad como pandemia mundial en marzo de 2020, desarrollaron la respuesta estratégica de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y tomaron decisiones sobre cómo compilar y difundir la información relacionada con la versión de la organización a propósito de su respuesta a la COVID-19.

<sup>16</sup> Shibo Jiang, Zhengli Shi, Yuelong Shu, Jingdong Song, George F. Gao, Wenjie Tan y Deyin Guo, “A Distinct Name Is Needed for the New Coronavirus”, *The Lancet*, 395, 10288 (2020), p. 949.

Estas decisiones en equipo fueron guiadas por los gobernantes globales al mando de la OMS e influyeron en sus opiniones: es el caso del director general Tedros Adhanom Ghebreyesus y de los miembros del Consejo Ejecutivo, incluido su presidente, Harsh Vardhan. Sin embargo, es poco probable que los técnicos del sector medio desconocido de la OMS, quienes actúan entre bastidores, aparezcan en los informes académicos o periodísticos de las respuestas de la organización.

Sin reparar en los profesionales de nivel medio, sólo tenemos los conocimientos más superficiales de los procesos que informaron las decisiones y configuraron la política mundial, la política que los influye y los rumbos de acción que fueron descartados. Además, es poco probable que entendamos hasta qué punto las decisiones recientes fueron modeladas a partir de las lecciones que dejaron emergencias precedentes –e incluso nada añejas, como el ébola, el H1N1 o el VIH/SIDA–, o si fueron contrarias a ellas; tampoco es fácil comprender cómo tales iniciativas darán forma a las acciones futuras de la OMS. Habríamos perdido la oportunidad de trazar y de apreciar cómo funcionó o fracasó la gobernanza global de la salud a principios del siglo XXI en este tipo de desastre que parece retornar a la vuelta de cada cien años. Pero, para hacerlo, necesitamos comprender de forma pormenorizada cómo estos individuos procedieron y se comunicaron entre sí. Lo mismo ocurre con la influencia y los efectos de las decisiones diarias, de toda una lista de alternativas, que se llevan a cabo en otras OIG, incluso si el tema parece revestir menor importancia.

Lo mismo puede decirse del trabajo silente de otros en el sector medio desconocido. Las ideas que se derivan de las comisiones independientes y de los comités de alto nivel ayudan a modificar las perspectivas y los valores, y a menudo conducen a conocimientos suplementarios y a marcos creativos, así como a etapas normativas, políticas e institucionales en lo que se ha denominado “un viaje inconcluso” de la go-

bernanza global.<sup>17</sup> Pero todo ello sería imposible sin el apoyo colaborativo que brindan los esfuerzos del sector medio desconocido.<sup>18</sup> Los ejemplos incluyen la formulación de “desarrollo sostenible” de la Comisión Brundtland y la formulación de la “responsabilidad de proteger”, de la Comisión Internacional sobre Intervención y Soberanía del Estado.<sup>19</sup> Sin duda, los miembros de estos distinguidos grupos (antiguos “gobernantes globales” como jefes de Estado, parlamentarios y directores generales de OIG y ONG) recibieron el apoyo de equipos estratégicos, gerenciales y operativos que establecieron agendas y afinaron ideas, dieron forma a iniciativas y mantuvieron el impetuoso curso de las acciones por el camino adecuado. Puede ser una exageración afirmar que los informes de estos grupos han redundado en cambios *de* la gobernanza global, pero ciertamente han transformado la naturaleza de las conversaciones normativas y políticas *en* la gobernanza global. También han influido en el enfoque de estudio en esa parte de la academia relacionada con la gobernanza global.

Así, el trabajo autónomo de tales grupos eminentes se hace posible porque éstos obtienen la ayuda y el refuerzo de miembros que se desempeñan en el campo analítico y logístico del medio estratégico, de miembros de los equipos de investigación o de directivas. Los augustos miembros de las comisiones y de los comités son mucho más visibles que los mandos intermedios gerenciales y operativos de las secreta-

<sup>17</sup> Thomas G. Weiss y Ramesh Thakur, *Global Governance and the UN: An Unfinished Journey*, Bloomington, Indiana University Press, 2010.

<sup>18</sup> Ramesh Thakur, Andrew F. Cooper y John English (eds.), *International Commissions and the Power of Ideas*, Tokyo, United Nations University Press, 2005; Unta Vesa (ed.), *Global Commissions Assessed*, Helsinki, Edita, 2005; Edward C. Luck, “Blue-Ribbon Power: Independent Commissions and UN Reform”, *International Studies Perspectives*, 1, núm. 1 (2000), pp. 89-104.

<sup>19</sup> International Commission on Intervention and State Sovereignty (ICISS), *The Responsibility to Protect*, Ottawa, Ontario, Canadian International Development Institute, 2001; World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, Oxford, University Press, 1987.

rías que han recopilado datos, alimentado ideas y examinado y, con frecuencia, redactado partes fundamentales de los informes. Académicos y analistas de políticas a menudo dirigen estos equipos de investigación; regularmente buscan aportes adicionales de otros académicos, consultores, analistas y comentaristas; por lo general, están ubicados “fuera” de las secretarías internacionales formales, aunque vinculados mediante contratos temporales e informales, arreglos de trabajo y redes profesionales. Sabemos poco o nada acerca de cómo respaldan las deliberaciones de la comisión y el comité con la documentación necesaria y el apoyo administrativo, y de cómo facilitan la entrada de ideas innovadoras que los participantes y los informes publicados llevan adelante, o que, alternativamente, pueden ser rechazadas en un principio, para resurgir luego. Una descripción general sugirió que, con independencia de los beneficios reales de estos grupos eminentes, uno de los efectos subestimados en la gobernanza global fue que éstos representaban “una vía principal para que la ONU se comprometiera con la academia y los grupos de expertos y para garantizar que sus políticas y operaciones estuvieran sustentadas en la investigación empírica”.<sup>20</sup>

### *Algoritmos y gobernanza global*

Una ilustración menos obvia de la influencia del sector medio desconocido, y que subraya la necesidad de una comprensión específica de cada caso, puede encontrarse en la preservación de interacciones físicas y virtuales por medio de algoritmos. Los miembros del sector medio desconocido relacionados con este aspecto de la gobernanza global contemporánea rara vez ocupan las oficinas individuales o las

<sup>20</sup> Sebastian Von Einsedel y Alexandra Pichler Fong, “The Rise of High-Level Panels: Implications for the New UN Secretary-General”, Occasional Paper núm. 9, Tokio, United Nations University Centre for Policy Research, 2017, p. 4.

áreas de trabajo abiertas de las organizaciones internacionales. No son agentes de campo, equipos de apoyo, coordinadores residentes, enviados especiales, especialistas nacionales o expertos en la materia. Más bien, suelen ser los líderes técnicos, los informáticos y los analistas de datos empleados por las grandes empresas de tecnología, los desarrolladores especializados de empresas emergentes y los contratistas individuales aquellos que se reúnen en las cadenas de subcontratación. Están involucrados en el desarrollo de técnicas de aprendizaje automático supervisadas (por individuos) y no supervisadas (por computadoras). Elaboran los programas que permiten que se lleve a cabo el aprendizaje automático; son los que hacen pronósticos cuyas predicciones constituyen la base para la planificación y las decisiones. Y dado que este grupo es menos conocido para los analistas tradicionales de la gobernanza global, su labor entre quienes configuran la gestión del orden mundial contemporáneo a menudo pasa inadvertida.

Estos miembros del sector medio desconocido dan forma al orden mundial mediante el desarrollo de los fundamentos de la previsión financiera, la biología computacional, el *software* de reconocimiento biométrico y las prácticas de fabricación. Mediante el trabajo en aprendizaje profundo, dan forma a los sistemas de reconocimiento de voz en teléfonos, tabletas, computadoras y artículos para el hogar, así como a los sistemas que impulsan los vehículos que no requieren de intervención humana y a los sistemas aeroespaciales y de defensa. Combinan las capacidades de varias plataformas de datos para crear conocimientos nuevos y novedosos que se utilizan para influir en las preferencias y para dar forma al comportamiento de los consumidores y votantes.<sup>21</sup> Mucho

<sup>21</sup> Para el tema de un futuro tecnológico malévolo, véase Robbie Shilliam, “Race: The New Apartheid on a Global Scale”, en Thomas G. Weiss y Rorden Wilkinson (eds.), *Global Governance Futures*, Londres, Routledge, 2022, pp. 171-186; Robbie Shilliam, “Race: The New Apartheid on a Global Scale”, en Thomas G. Weiss y Rorden Wilkinson (eds.), *Global Governance Futures*, Londres, Routledge, 2022, pp. 171-186.

más conocidos son los directores para quienes trabajan estas personas: los líderes visibles de las corporaciones de tecnología y redes sociales encabezadas por Sundar Pichai (Alphabet), Jeff Bezos (Amazon), Tim Cook (Apple), Elon Musk (Tesla), Jack Ma (Alibaba) y Mark Zuckerberg (Facebook).

Aliados a este grupo, están quienes trabajan para desarrollar motores de búsqueda y marcos legales para gobernar la recopilación, el almacenamiento y el uso de datos. También están aquellos cuyas acciones buscan circunscribir la protección de datos y el control legal, cuyas actividades propagan la incomprensión, el odio y los prejuicios. Ellos, a su vez, se comunican con otros grupos para identificar sus funciones y arrestar a los delincuentes que encuentran respaldo y están involucrados en tecnologías nuevas y novedosas. La orientación de estos grupos es a menudo transnacional, por lo que ponen en relación organismos policiales de carácter nacional e instituciones intergubernamentales con equipos corporativos, y de otro tipo, cuya experiencia se circunscribe a un área específica. Por lo tanto, es necesario comprender en su conjunto las acciones y los efectos de estos grupos –además de los aspectos velados– para evaluar los caminos hacia una mejor y peor gobernanza global, así como las medidas para fomentar lo primero y evitar lo segundo.<sup>22</sup>

Comprender las contribuciones de este grupo al gobierno del planeta requiere el mismo trabajo exhaustivo de estudio de casos que para aquellos miembros del sector medio desconocido más familiares entre los analistas de la gobernanza global. Ello precisa de investigación sobre el personal y las políticas de dotación de personal, las jerarquías organizacionales, los flujos de información y una miríada de otros componentes para discernir a cabalidad los aportes de tales grupos.

<sup>22</sup> Mónica Serrano, “Illicit Drugs: Prohibition and the International Drug-Control Regime”, en Thomas G. Weiss y Rorden Wilkinson (eds.), *Global Governance Futures*, Londres, Routledge, 2022, pp. 299-314.

## ¿HACIA UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN?

Según hemos mostrado, el sector medio desconocido desempeña un papel fundamental en la configuración de la gobernanza global actual, pero sus contribuciones específicas rara vez son esenciales para los aspectos básicos de los análisis. Además, un marco propicio para comprender el problema no puede por sí solo ser materia de abstracción o extraerse de estudios de casos confinados al funcionamiento interno de las organizaciones intergubernamentales. Dicho marco necesariamente debe basarse en una variedad de ideas que también comprenda a quienes trabajan, verbigracia, en ONG, ETN, empresas de redes sociales y otros actores transnacionales como el Foro Económico Mundial (FMI).<sup>23</sup> Ésta es una tarea primordial si queremos entender las múltiples y superpuestas fuentes de autoridad que gobiernan el orden mundial contemporáneo. De hecho, incluso para trazar las contribuciones de las Naciones Unidas, el sector medio desconocido necesitaría evaluar a funcionarios de nivel medio en las delegaciones gubernamentales de la primera ONU de los Estados miembros, a funcionarios públicos internacionales de la segunda ONU y a representantes de los actores no estatales de la “tercera ONU”.<sup>24</sup> Comprender la continuidad y el cambio, así como dónde se encuentran la influencia y el poder, requiere una imagen “completa” de cómo los temas internacionales se incluyen en la agenda y permanecen allí, cómo se toman y se aplican las decisiones o se posponen y rechazan, y el papel de los cuadros intermedios –estratégicos, gerenciales, operativos–. Para la mayoría de los sectores, carecemos incluso de descripciones detalladas y precisas de estos procesos y de las personas involucradas. Éste es un trabajo abrumador, pero esencial. Entonces, ¿cómo podemos empezar?

<sup>23</sup> Christina Garsten y Adrienne Sörbom, “Discretionary Governance: Selection, Secrecy, and Status with the World Economic Forum”, *Global Governance*, 27, núm. 4 (2021), pp. 540-560.

<sup>24</sup> Tatiana Carayannis y Thomas G. Weiss, *The “Third” United Nations: How a Knowledge Ecology Helps the UN Think*, Oxford, University Press, 2021.

Aquí, dos casos indican el rango de colaboraciones y colaboradores del sector medio desconocido. Comenzamos en un terreno familiar, con aquellos que han estado involucrados en la formulación de políticas económicas y sociales en las Naciones Unidas. Luego nos movemos más allá del núcleo intergubernamental con el propósito de explorar cómo un conjunto de individuos de nivel medio ha desempeñado un papel decisivo, pero a menudo invisible, en la gobernanza global atinente a la protección del patrimonio cultural. Estos dos ejemplos reflejan una investigación sustancial de los autores, pero sufren las deficiencias de todos los casos. Van más allá de la anécdota y comienzan a llamar la atención sobre el trabajo de los individuos en la configuración del debate y de la acción en los campos del desarrollo sostenible, los derechos humanos y la seguridad. Destacan el papel del nivel medio en la creación del tejido ideológico de la gobernanza global contemporánea y en los programas y acciones institucionales que lo acompañan; ayudan a sentar las bases de una agenda de investigación, de la que trataremos líneas más adelante, en la penúltima sección. Sin embargo, requieren que otros, con gran conocimiento en el campo de las actividades comerciales, por ejemplo, emprendan esfuerzos comparables.

*Sobre la “puerta giratoria” o el movimiento de personal entre las OIC*

Nuestro primer ejemplo subraya cómo y por qué el sector medio desconocido debería convertirse en tarea apremiante para la erudición sobre la gobernanza global, e indica asimismo por qué los límites del nivel medio son inestables. Una década de trabajo del Proyecto de Historia Intelectual de las Naciones Unidas (UNIHP, según su sigla en inglés) señaló el legado esencial de ideas, normas, principios, estándares, establecimiento de metas y supervisión;<sup>25</sup> también hizo notar

<sup>25</sup> Richard Jolly, Louis Emmerij y Thomas G. Weiss, *UN Ideas That Changed the World*, Bloomington, Indiana University Press, 2009.

la gran cantidad de personas en el sector medio desconocido que contribuyó a la enunciación y difusión de ideas, tales como la mitigación de la pobreza y los derechos humanos, la descolonización, la protección del medio ambiente, el desarrollo humano y la igualdad de género. Los esfuerzos conjuntos de estas personas dieron como resultado que los gobiernos aprobaran declaraciones, resoluciones, convenciones y tratados que influyeron en la formulación y aplicación de políticas nacionales e internacionales, así como en decisiones sobre prioridades de personal y recursos. También mejoraron muchos de los marcos intelectuales que los estudiosos de la organización internacional y de la gobernanza global emplean ahora.

Las ideas son una de las contribuciones más importantes de la ONU a la gobernanza global y el progreso humano; el sector medio desconocido constituye una de las explicaciones necesarias de sus orígenes y refinamiento, de su aplicación y de sus efectos. En suma, el poder intelectual proviene no sólo de los jefes de Estado y de los jefes ejecutivos de las OIG, sino también de los innumerables miembros del sector medio desconocido que trabajan antes, durante y después de las reuniones y conferencias preparatorias internacionales. Se los puede encontrar en delegaciones gubernamentales, secretarías internacionales, universidades, ONG y corporaciones, desempeñándose en algún puesto de las categorías estratégica, gerencial y operativa propias de tal sector. Sus identidades y contribuciones, que informan el pensamiento constructivista, irrumpen provenientes de casi un centenar de historias orales detalladas del UNHP –de todos los grupos lingüísticos y continentes de la ONU, de países divididos casi por igual entre el Norte Global y el Sur Global–. Alrededor de un tercio eran mujeres.<sup>26</sup> Muchos contribuyeron desde distintos lugares.

<sup>26</sup> Thomas G. Weiss, Tatiana Carayannis, Richard Jolly y Louis Emmerij, *UN Voices: The Struggle for Development and Social Justice*, Bloomington, Indiana University Press, 2005.

Estos registros ayudaron a dar sustancia a las generalizaciones sobre la mejor forma de modificar los debates sobre aspectos normativos y políticos en entornos intergubernamentales. Los logros obtenidos tanto dentro como fuera de las secretarías de la ONU involucraron a personas que apenas si destacan por sus nombres, quienes contribuyeron a la gobernanza global de forma predominante como miembros del sector medio desconocido en sus variedades estratégica y gerencial, pero también como colaboradores en funciones operativas (inicialmente o no), y no como gobernantes globales. Entre estas personas se encuentran:

- el primer africano negro en dirigir una oficina local del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (Bernard Chidzero, de Zimbabue), quien más tarde ayudó a definir el nuevo orden económico internacional como gobernante global y secretario general adjunto de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, según su sigla en inglés);
- dos mujeres pioneras, la primera secretaria general adjunta (Helvi Sipilä, de Finlandia) y la secretaria general adjunta (Leticia Shahani, de Filipinas) de la primera conferencia sobre la mujer en 1976, cuando sólo los hombres dirigían las conferencias mundiales de la ONU;
- el director de investigación de la UNCTAD (Jack Stone, de Estados Unidos), responsable de establecer los criterios que ayudaron a adoptar medidas particulares en los países menos desarrollados;
- la economista y activista (Devaki Jain, de la India) cuyo trabajo sobre género y pobreza le permitió participar en numerosos grupos asesores en todo el sistema de la ONU y fundar Mujeres por un Desarrollo Alternativo para una Nueva Era;
- dos académicos, uno economista (Dharam Ghai, de Kenia) y el otro politólogo (Robert Cox, de Canadá), que

- impulsaron la investigación social en la Organización Internacional del Trabajo (OIT); y,
- la antropóloga cuyos estudios sobre los pueblos indígenas (Lourdes Arizpe, de México) se volvieron fundamento de su trabajo pionero *Informe mundial sobre la cultura* en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), donde devino gobernante global al desempeñarse como directora general adjunta.

Los grupos de reflexión, los intermediarios del conocimiento y las comunidades epistémicas ocupan un lugar destacado en los léxicos académicos y políticos, pero desentrañar su influencia desde el sector medio desconocido usualmente sigue estando al margen de nuestra comprensión. El trabajo de Hans Singer y Raúl Prebisch sobre los términos de intercambio sugiere por qué debemos analizar la dinámica de este sector.<sup>27</sup> Trabajando de manera simultánea, estos dos economistas universitarios (al principio y al final de sus carreras) utilizaron sus puestos en las secretarías de la ONU para promover discusiones sobre desarrollo. Singer, refugiado alemán, con un doctorado de creación reciente en Cambridge, fue uno de los primeros miembros de la Secretaría de la ONU en Nueva York. Prebisch se mudó de la Universidad de Buenos Aires y del Banco Central de la República Argentina, para encabezar la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina. El trabajo analítico de ambos promovió debates sobre la alteración de las reglas del juego comercial y financiero para los países en desarrollo. Su trabajo simultáneo no sólo influyó en el discurso y las discusiones sobre centro-periferia en el llamado diálogo Norte-Sur, sino que también redun-

<sup>27</sup> Hans Singer, “The Distribution of Gains between Investing and Borrowing Countries”, *American Economic Review*, 40, núm. 2 (1950), pp. 473-485; Raúl Prebisch, *The Economic Development of Latin America and Its Principal Problems*, Nueva York, UN, 1950.

dó en el establecimiento de la UNCTAD, donde Prebisch se unió a las filas de los gobernantes globales como su primer secretario general. Sin embargo, ambos formularon sus ideas cuando aún eran miembros noveles de la sociedad internacional.

Los detalles de estas historias,<sup>28</sup> como de muchas otras en el ámbito económico y social, son piezas esenciales de los rompecabezas de la gobernanza global. Por ejemplo, nos beneficiamos de un mayor conocimiento sobre cómo funcionan la ayuda, el comercio y las políticas sociales al reformular el “desarrollo” no como un crecimiento del producto interno bruto (PIB), sino como el avance en materia de salud, educación y bienestar individual. Esta evolución se refleja en el informe anual sobre desarrollo humano del PNUD y en el “índice de desarrollo humano”,<sup>29</sup> que por lo general se atribuyen a un gobernante global, el entonces administrador del PNUD, William Draper; sin embargo, el trabajo intelectual pionero tiene sus bases en las formulaciones de sus compañeros de habitación en Cambridge: Mahbub ul Haq y Amartya Sen. Los episodios posteriores de la historia evidencian el trabajo de los equipos de investigación internos del PNUD encabezados por economistas académicos como Richard Jolly y Sakiko Fukuda-Parr.

Para articular una imagen más precisa de lo que funciona y de lo que no, al momento de hacer cambios modestos *en* la gobernanza global, así como transformaciones menos modestas *de* la gobernanza global, es necesaria mucha más investigación de archivos y entrevistas con miembros del sector medio desconocido.<sup>30</sup> Por ejemplo, se sabe

<sup>28</sup> John Toye y Richard Toye, *The UN and Global Political Economy: Trade, Finance, and Development*, Bloomington, Indiana University Press, 2004, pp. 111-134.

<sup>29</sup> Craig N. Murphy, *The United Nations Development Programme: A Better Way?*, Cambridge, University Press, 2006.

<sup>30</sup> Bob Reinalda, “Looking for Information on International Secretariats: Digging Deeper into the *Yearbook of International Organization*”, en Daniel Laqua, Wouter Van Acker y Christophe Verbruggen (eds.),

muy poco incluso acerca de personas prominentes que surgieron de este sector: Margaret Joan Anstee y E. S. Reddy son casos ejemplares.<sup>31</sup> Anstee, la primera mujer subsecretaria general de la ONU, dirigió la Oficina de esta organización en Viena después de una carrera en los medios gerencial y operativo, pero el inicio de su desempeño fue como personal de apoyo para quienes trabajaban en el sector medio: concretamente, como mecanógrafa que huía de un esposo abusivo. Entre sus asignaciones políticas se encuentra su colaboración en el medio estratégico con Robert Jackson en el histórico informe de 1969: *Capacidad del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo*.<sup>32</sup> Asimismo, Reddy se retiró como subsecretario general de la ONU, pero después de mucho tiempo de haber comenzado sus labores en tal organización, hacia el final de la década de 1940. Sus orígenes indios y sus intereses intelectuales en las campañas no violentas de Mahatma Gandhi, y en los descendientes de los trabajadores subcontratados del siglo XIX en Sudáfrica, estuvieron detrás de su labor pionera sobre el *apartheid*, como miembro del área estratégica del sector medio desconocido. La influencia de Anstee y Reddy fue considerable; sin embargo, como tantos otros, rara vez forman parte de nuestra comprensión sobre cómo se “confecciona” la gobernanza global.

*International Organizations and Global Civil Society: Histories of the Union of International Associations*, Londres, Bloomsbury Academic, 2019, pp. 204-224.

<sup>31</sup> “Dame Margaret Anstee Obituary: Diplomat Who Led Many UN Peacekeeping and Troubleshooting Missions”, *The Guardian*, 2 de septiembre de 2016, <https://www.theguardian.com/world/2016/sep/01/dame-margaret-anstee-obituary>; “E. S. Reddy, Historian and Anti-apartheid Campaigner, 1924-2020”, *The Financial Times*, 4 de noviembre de 2020, <https://www.ft.com/stream/65a71ebf-6d4f-4198-b363-3dc532902327>

<sup>32</sup> United Nations, UN, *A Capacity Study of the United Nations Development System*, vol. 1, UN Doc. DP/5, Geneva, UN, 1969, p. iii.

*Protección del patrimonio cultural*

Nuestro segundo ejemplo se aleja de las entrañas de lo intergubernamental y de las personas identificables (que trabajaron con el fin de ampliar los horizontes de la ideación y desarrollaron y supervisaron programas) para entrar de lleno en la protección del patrimonio cultural donde profesa gran variedad de personas de nivel medio: algunas del núcleo de la ONU, y otras, como periodistas, filántropos y especialistas en patrimonio cultural, de ámbitos más remotos, desconocidas para los estudiosos de la gobernanza global.<sup>33</sup> Este caso está lejos de ser inusual, aun si el tema y los individuos rara vez asoman en los anales de la erudición. Es más, por sus características, atrae la atención sobre otros casos en los que una gran cantidad de personas diligentes trabaja con funcionarios públicos internacionales para crear conciencia y establecer agendas, y para quienes cultivar su disciplina a veces solamente se vuelve posible gracias al compromiso y los recursos de personas adineradas.

La destrucción del patrimonio cultural inmueble en medio de la guerra, la violencia y las atrocidades no se remonta a épocas recientes. Los nazis de Adolfo Hitler y los Jemeres rojos de Pol Pot se hallaban entre los ejemplos más infames del siglo xx, hasta que la época que sucedió a la Guerra Fría generó un número insoportable de muertes y desplazamientos, así como un vasto páramo de destrucción cultural. Este último tema era en gran medida un nicho de especialización para el sector medio desconocido hasta que Donald Trump amenazó con dañar 52 sitios culturales iraníes luego de una protesta mundial, lo que llamó la atención internacional sobre un crimen de guerra reconocido, pero a menudo ignorado.

<sup>33</sup> Las descripciones se basan en una serie de entrevistas, así como en capítulos de James Cuno y Thomas G. Weiss (eds.), *Cultural Heritage and Mass Atrocities*, Los Ángeles, J. Paul Getty Trust, 2022.

Poco antes, la protección del patrimonio cultural se había vuelto más obvia en la agenda de políticas públicas internacionales, después de la terrible destrucción de la antigua ciudad de Palmira durante la mortal guerra civil de Siria en el verano de 2015, cuando el Estado Islámico de Iraq y el Levante (ISIS, ISIL o Da'esh) la tomaron. El sector de los “desconocidos” cubrió en los medios la muerte de cientos de miles y el desplazamiento forzado de la mitad de la población siria, pero la atención del público y de los políticos se concentró en la destrucción a gran escala de las ruinas antiguas en Alepo y Homs. La devastación de sitios que habían permanecido en pie durante siglos trajo recuerdos desagradables de la destrucción de los Budas de Bamiyán a manos de los talibanes en horario de máxima audiencia en 2001, y de la demolición del puente de Mostar a cargo del ejército croata bosnio en 1993, un tesoro de la arquitectura otomana y uno de los símbolos más importantes de una Bosnia y Herzegovina multiétnica en desaparición. A estos ataques injustificados siguió, en 2012, la destrucción islamista de mausoleos y bibliotecas en Tombuctú, así como el continuo asolamiento de ciudades y bibliotecas de Yemen por los ataques aéreos de Arabia Saudita.

Estas espectaculares edificaciones, objetivos luego de la sinrazón, fueron sitios del Patrimonio Mundial documentados y fotografiados a lo largo de los años por numerosos funcionarios de la UNESCO. Al mismo tiempo, tesoros inmuebles menos notables e impresionantes (templos uigures en China, cementerios cristianos en Iraq, mezquitas rohinyas en Birmania) también se convirtieron en una lista diaria de destrucción; eran esenciales para las comunidades locales y para posibles soluciones e inversiones posteriores al conflicto. Aquí, de nuevo, los diligentes miembros del sector medio desconocido con puestos de trabajo en organizaciones privadas y públicas, y en los medios, crearon conciencia, al tiempo que presionaban gobiernos y organizaciones intergubernamentales para que actuaran en consecuencia.

Durante el siglo pasado, abogados del sector medio desconocido que trabajan para los gobiernos, las organizaciones intergubernamentales, la academia y la sociedad civil han contribuido a la codificación de un cuerpo sustancial de herramientas y normas legales internacionales, y han sido asistidos por arqueólogos, curadores de museos y antropólogos culturales. Estos miembros del sector medio desconocido se han aliado con defensores locales en su intento por conseguir que los Estados, luego de someterlos a continua presión, firmen y ratifiquen las cuatro convenciones principales depositadas en la UNESCO. Una característica de los funcionarios públicos internacionales es su invisibilidad; incluso en lo que toca a informes y deliberaciones, se supone que deben escribir y negociar desde el anonimato. No obstante, sería útil recopilar las reflexiones de aquellos que han trabajado lejos de los reflectores para que los Estados participantes, con el tiempo, puedan firmar y ratificar estos documentos legales. También serviría comprender lo que este grupo omitió o no pudo documentar a causa de recursos limitados o de buenas o malas decisiones. Por lo demás, hay información disponible sobre la influencia de un prominente miembro del sector medio desconocido, Raphael Lemkin, cuyo trabajo tuvo éxito en asuntos de genocidio físico, pero no en los de su contraparte cultural.<sup>34</sup>

Documentar las ideas de quienes, en un acto de responsabilidad histórica, escondieron los manuscritos de Tombuctú o los tesoros custodiados en el museo de Bagdad, con el afán de salvaguardarlos de los rebeldes islamistas o de los expoliadores, representa un desafío para las habilidades y la seguridad de los investigadores. Recopilar los aportes del

<sup>34</sup> Douglas Irvin-Erickson, *Raphaël Lemkin and the Concept of Genocide*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 2017; John Cooper, *Raphael Lemkin and the Struggle for the Genocide Convention*, Nueva York, Palgrave Macmillan, 2008; William Korey, *An Epitaph for Raphael Lemkin*, Nueva York, Blaustein Institute, 2001; Donna-Lee Frieze, *Totally Unofficial: The Autobiography of Raphael Lemkin*, New Haven, Yale University Press, 2013.

sector medio desconocido incluiría documentar, en sus justas dimensiones, el logro de los arquitectos locales e internacionales que restauraron el puente de Mostar o el de los especialistas que hicieron imágenes holográficas de los Budas de Bamiyán. Este último caso representa el esfuerzo, en gran parte ignorado, de una pareja adinerada de China, los documentalistas Janson Yu y Liyan Hu, que desarrollaron hologramas y donaron un proyector; el suyo es uno de los muchos bienintencionados proyectos de restauración de lo que alguna vez fueron los budas más altos del mundo, construidos en el siglo V en el valle de Bamiyán. La restauración sería excesivamente costosa y la mayoría de los arqueólogos se oponen a ella. Esta labor de holografía del sector medio desconocido contribuyó a dictaminar que las ruinas constituirían un mejor legado, un recordatorio patente de la iconoclasia desenfrenada de los talibanes.

Necesitamos saber mucho más sobre las contribuciones de este sector a todos los ámbitos. Para los ataques en Tombuctú, por ejemplo, la defensa contra la “limpieza cultural” de la entonces directora general de la UNESCO, y gobernante global, Irina Bokova, es parte del dominio público.<sup>35</sup> Pero sólo los iniciados conocen a cabalidad los esfuerzos en la diligencia del director de restauración de mausoleos y bibliotecas, Lazare Eloundou Assomo. Del mismo modo, se desconocen los esfuerzos operativos de los soldados en la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de la ONU para proteger el patrimonio cultural como parte del mandato original de esa operación. Funcionarios de la UNESCO relatan las maniobras de sus homólogos malienses para esconder objetos de los ladrones, que recuerdan las acciones que hicieron célebres a los “Hombres de los monumentos” de la Segunda Guerra Mundial.

<sup>35</sup> Irina Bokova utilizó el término por primera vez en United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), *Heritage and Cultural Diversity at Risk in Iraq and Syria*, París, UNESCO, 2014.

Precisamos de una investigación sustancial y profunda para apreciar el papel de los estudios previos de viabilidad y de los estudios de inversión, además de cómo los esfuerzos internacionales ayudaron a proteger el patrimonio cultural y a documentar lo que se ha destruido para facilitar la reconstrucción. Algunos provienen de organismos intergubernamentales, como el Banco Mundial y la Unión Europea, y de organizaciones filantrópicas, como la Fundación Aga Khan, después del trabajo preparatorio y de promoción realizado por una gran cantidad de funcionarios internacionales y nacionales de nivel medio y, por supuesto, desconocidos en su gran mayoría. Estos esfuerzos han marcado la diferencia, pero aún entendemos poco de la dinámica y la influencia del sector medio desconocido en sus variedades estratégica, gerencial y operativa.

#### INVESTIGACIÓN A FUTURO

Tal como ilustran los ejemplos anteriores, traer el sector medio desconocido al primer plano de análisis es tarea abrumadora, pero esencial. Su ausencia se justifica por una buena razón. Ser empleado suele constituir un requisito previo para acceder a documentos y personas; aun entonces, las investigaciones de tipo detectivesco son necesarias en salas de conferencias, entrevistas, archivos y conversaciones extraoficiales. Para los no iniciados, el mero acceso es un desafío, y lo es incluso para los investigadores experimentados, que de por sí están imbuidos en tales ámbitos; no hablemos de los estudiantes de posgrado.<sup>36</sup> Además, los archivos personales y organizacionales a menudo pueden estar desordenados, restringidos o no disponibles; realizar investigaciones de archivo,

<sup>36</sup> Para abundar en los esfuerzos de académicos más jóvenes (inmersos en asuntos de personal) por reducir tales limitaciones, *cf.* Fanny Badache, Leah Kimber y Lucile Maertens (eds.), *International Organizations and Research Methods: An Introduction*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 2022 (en prensa).

transcripciones y traducciones es costoso y puede representar verdadero peligro si se está en el frente de batalla en guerras y catástrofes humanitarias.

No obstante, un registro minucioso de acciones y percepciones individuales sería muy útil para obtener un mejor manejo en el análisis de las contribuciones a la gobernanza global desde el sector medio desconocido. Desafortunadamente, no hay atajos para la costosa investigación de campo, la cual demanda mucha mano de obra. Es necesario ampliar los esfuerzos incipientes para establecer archivos de documentos personales –por ejemplo, en la Biblioteca Bodleian de Oxford, para funcionarios domiciliados en el Reino Unido que trabajaron en organizaciones intergubernamentales–. Si bien la estructura y los detalles de las experiencias vividas asoman debilidades que padece todo recuerdo, las representaciones en las memorias del *cursus honorum* de quienes han llegado a ser gobernantes globales contienen detalles sobre un conjunto de experiencias profesionales precedentes del tipo que se debe recopilar y estudiar. Además, muchos de nosotros habitamos instituciones de educación superior con colegas que han trabajado para organizaciones intergubernamentales, gobiernos, empresas y entidades sin fines de lucro. También formamos a estudiantes que tienen trayectoria en tales ámbitos. Estos individuos son miembros del sector medio desconocido cuyos conocimientos y recuerdos están disponibles y son relevantes para comprender las estrategias, la gestión y las operaciones. Un primer paso bien podría ser el que anima a dar Craig Murphy: escudriñar en los arcanos del conocimiento que, por su naturaleza, está oculto a simple vista.<sup>37</sup>

Se debe alentar a los profesionales jubilados que no han sido gobernantes globales y a los más jóvenes en años sabáti-

<sup>37</sup> Craig N. Murphy, “Relocating the Point of IR in Understanding Industrial-Age Global Problems”, en Synne L. Dyvik, Jan Selby y Rorden Wilkinson (eds.), *What’s the Point of International Relations?*, Londres, Routledge, 2017, pp. 71-82.

cos a documentar sus experiencias estratégicas, gerenciales y operativas. Sería útil aprovechar y ampliar la historia oral sobre la paz y la seguridad realizadas por un equipo de la Universidad de Yale y sobre el desarrollo económico y social del UNIHP del Centro de Graduados de la Universidad de la Ciudad de Nueva York.<sup>38</sup> Intervenciones académicas extraordinarias de colegas como Carol Cohn, Michael Barnett y Stephen Hopgood<sup>39</sup> ayudan a dar identidad al sector en cuestión por medio de sus observaciones y análisis bien fundados como personas internas y externas integradas temporalmente en instituciones relevantes. También es posible, aunque implica desafíos, que los académicos recopilen suficientes entrevistas de campo para elucidar aspectos del sector medio desconocido, como ha hecho Sévérine Austerre para la asistencia extranjera.<sup>40</sup> Una restricción transversal difícil de eludir se refiere a las normas de privacidad que presiden los registros de los trabajadores e inhiben las comparaciones y generalizaciones cuantitativas que suelen arrojar elocuentes resultados.

Se han remontado fuentes adicionales de información a períodos anteriores para los cuales hay disponibles documentación e historias más detalladas. Por ejemplo, pueden extraerse lecciones pertinentes del sector medio desconocido en la época colonial, que merece atención por las conse-

<sup>38</sup> Un CD-ROM de las transcripciones está disponible en Ralph Bunche Institute for International Studies; las cintas se encuentran en el Departamento de Historia Oral, Biblioteca Low Memorial de la Universidad de Columbia.

<sup>39</sup> Carol Cohn, "Sex and Death in the Rational World of Defense Intellectuals", *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 12, núm. 4 (1987), pp. 687-718; Michael N. Barnett, "The UN Security Council, Indifference, and Genocide in Rwanda", *Cultural Anthropology*, 12, núm. 4 (1997), pp. 551-578; Stephen Hopgood, *Keepers of the Flame: Understanding Amnesty International*, Ithaca, Cornell University Press, 2006.

<sup>40</sup> Sévérine Austerre, *Peaceland: Conflict Resolution and the Everyday Politics of International Intervention*, Cambridge, University Press, 2014 y Sévérine Austerre, *The Frontiers of Peace: An Insider's Guide to Changing the World*, Oxford, University Press, 2021.

cuencias contemporáneas de la administración imperial sobre la gran influencia y dominio de personas y franjas de territorio. Los imperios crearon sistemas de gobernanza global con base en ideas raciales y de género que condicionaban derechos, valores, justicia y ley. Los archivos del Ministerio de Relaciones Exteriores, del Estado y otros, brindan información sobre el nivel medio de los administradores coloniales y poscoloniales que unieron los sistemas antiguos de gobernanza global y arrojaron luz sobre los vestigios perdurables.<sup>41</sup> El influjo continuo de los cartógrafos coloniales y posteriores a la Segunda Guerra Mundial en las experiencias vividas, la política global y los regímenes de asistencia internacional es solamente una ilustración, al igual que las fronteras en disputa y las reverberaciones del darwinismo social y el racismo.<sup>42</sup>

Las tendencias actuales de financiamiento complican los tipos de investigación y de reflexión que recomendamos. Las organizaciones filantrópicas evitan cada vez más las pesquisas básicas de esta naturaleza, lo que, sin embargo, no debería disuadirnos del intento de profundizar en las ideas, actividades y contribuciones del sector medio desconocido. Los gobiernos antes magnánimos también están bajo la presión de los contribuyentes, que piden justificar el apoyo a la investigación que no redunde en declaraciones y cobertura en los medios de forma inmediata. Tales prioridades, impulsadas por los donantes, conminan a los investigadores a lograr resultados rápidos que por lo regular son incompatibles con el ritmo y el proceso de la investigación científica genuina que procura descubrir la influencia de esos individuos invisibles en el corazón de la gobernanza global. Además, con tantas otras prioridades en competen-

<sup>41</sup> Uma Kothari, “Spatial Practices and Imaginaries: Experiences of Colonial Officers and Development Professionals”, *Singapore Journal of Tropical Geography*, 27, núm. 3 (2006), pp. 235-253.

<sup>42</sup> Alexander Anievas, Nivi Manchanda y Robbie Shilliam (eds.), *Race and Racism in International Relations: Confronting the Global Colour Line*, Londres, Routledge, 2014.

cia y apremiantes después de la pandemia, es probable que los financiadores públicos y privados juzguen las solicitudes de investigación sobre el sector medio desconocido como prioridad de segundo orden. Sin embargo, investigar entre la espesa maraña que supone este sector no es tarea frívola, sino esencial (si el pasado no condiciona el porvenir de manera absoluta [*path dependency*], y como optimistas empedernidos, argumentamos que no hay tal pre-determinación) y pertinente para concebir la mejor manera de avanzar.

## CONCLUSIÓN

El mensaje que subyace a nuestro trabajo es la importancia de describir esmeradamente a los actores que son esenciales para comprender nuestro mundo globalizado, pero también especializado y en constante comunicación. El nivel medio hace que la gobernanza global acontezca. Sin embargo, la ausencia de sus elementos constituyentes en la mayoría de los análisis contribuye a privilegiar las acciones y decisiones de los gobernantes globales junto con teorías y modelos abstractos que hacen a un lado, en gran medida, la colaboración discreta de quienes se desempeñan en un nivel intermedio.

Hemos presentado las razones para ampliar el análisis de los mecanismos con el propósito de incluir en tal análisis a los actores del sector medio “desconocido”, y lógico, que se encuentran entre los gobernantes globales y los gobernados globalmente. Los administradores y profesionales de rango intermedio en las OIG, las ONG y en múltiples ámbitos intercomunicados de la gobernanza merecen mayor atención. La pandemia ilustró por qué los profesionales y los científicos son importantes; Anne-Marie Slaughter y Gordon LaForge destacan “la importancia de los directores ejecutivos, filántropos, epidemiólogos, médicos, inversionistas, líderes civiles, alcaldes y gobernadores que intervinieron cuando los

líderes nacionales fracasaron”.<sup>43</sup> En suma, debemos comprender cómo es que numerosas personas por debajo de los niveles más altos lograron afinar o, por el contrario, se rindieron ante los intereses económicos y geopolíticos que con frecuencia obstaculizan el progreso en las áreas de política, gestión y operaciones.

Nuestro propósito no ha sido desarrollar un marco teórico singular para someter a estudio el nivel medio de la gobernanza global, sino más bien hacer un llamado a los colegas académicos para que consideren seriamente la importancia del sector medio desconocido y sugieran vías de investigación que vayan más allá del anecdotario. Éste es el llamado a una salida interdisciplinaria de los confines tradicionales de la erudición en relaciones internacionales. Mucho de lo que necesitamos saber se encuentra fuera del alcance ordinario de la gobernanza global, es decir, en las contribuciones de historiadores y biógrafos, sociólogos y antropólogos que exponen diferentes capas de la administración internacional.

Nuestro aliciente es establecer una agenda de investigación para comprender qué estrategias y tácticas, y qué mecanismos operativos y de gestión funcionan, y cuáles no. El planeta, puesto en duro brete, es incapaz de responder a las amenazas actuales y futuras sin cooperación ni alianzas más eficaces y sólidas. La sacudida conjunta de la pandemia y el cambio climático significa que las personas están padeciendo los efectos de lo que Alvin Toffler describió hace medio siglo: poblaciones desorientadas, dislocadas y estresadas por los rápidos trastornos sociales, económicos y tecnológicos.<sup>44</sup>

La nuestra no es una panacea para mitigar ese tumulto; pero examinar cómo el sector medio desconocido ayuda y dificulta la búsqueda entre bastidores de la gobernanza glo-

<sup>43</sup> Anne-Marie Slaughter y Gordon LaForge, “Opening Up the Order, A More Inclusive International System”, *Foreign Affairs*, 100, núm. 2 (2021), pp. 154.

<sup>44</sup> Alvin Toffler, *Future Shock*, Nueva York, Random House, 1970.

bal podría aportar información sobre la agencia humana y el impulso que se requiere para el cambio. También podría infundir optimismo en aquellos estudiantes y profesionales que procuran desbrozar nuevos caminos desde el momento en que se deciden por tal o cual carrera. Reflexionar sobre cómo las personas pueden ayudar a entesar el arco de la justicia –no sólo desde arriba y desde abajo, sino también desde en medio– queda como una tarea pendiente.

El sector medio desconocido es importante.

*Traducción de* JORGE VALENZUELA

## BIBLIOGRAFÍA

- ABBOTT, Kenneth W., Jessica F. GREEN y Robert O. KEOHANE, “Organizational Ecology and Institutional Change in Global Governance”, *International Organization*, 70, núm. 2 (2016), pp. 247-277.
- ACUTO, Michele, Mika MORISSETTE y Agis TSOUROU, “City Diplomacy: Towards More Strategic Networking? Learning with WHO Healthy Cities”, *Global Policy*, 8, núm. 1 (2017), pp. 14-22.
- ANIEVAS, Alexander, Nivi MANCHANDA y Robbie SHILLIAM (eds.), *Race and Racism in International Relations: Confronting the Global Colour Line*, Londres, Routledge, 2014.
- APUZZO, Matt y David D. KIRKPATRICK, “Covid-19 Changed How the World Does Science, Together”, *The New York Times*, 1 de abril de 2020, en <https://www.nytimes.com/2020/04/01/world/europe/coronavirus-science-research-cooperation.html>
- AUSTERRE, Sévérine, *Peaceland: Conflict Resolution and the Everyday Politics of International Intervention*, Cambridge, University Press, 2014.
- AUSTERRE, Sévérine, *The Frontiers of Peace: An Insider’s Guide to Changing the World*, Oxford, University Press, 2021.
- AVANT, Deborah D., Martha FINNEMORE y Susan K. SELL (eds.), *Who Governs the Globe?*, Cambridge, University Press, 2010.

- BADACHE, Fanny, Leah KIMBER y Lucile MAERTENS (eds.), *International Organizations and Research Methods: An Introduction*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 2022 (en prensa).
- BARNETT, Michael N., “The UN Security Council, Indifference, and Genocide in Rwanda”, *Cultural Anthropology*, 12, núm. 4 (1997), pp. 551-578.
- CARAYANNIS, Tatiana y Thomas G. WEISS, *The “Third” United Nations: How a Knowledge Ecology Helps the UN Think*, Oxford, University Press, 2021.
- COHN, Carol, “Sex and Death in the Rational World of Defense Intellectuals”, *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 12, núm. 4 (1987), pp. 687-718.
- COOPER, John, *Raphael Lemkin and the Struggle for the Genocide Convention*, Nueva York, Palgrave Macmillan, 2008.
- COX, Robert W., “The Executive Head: An Essay on Leadership in International Organization”, *International Organization*, 23, núm. 2 (1969), pp. 205-230.
- CUNO, James y Thomas G. WEISS (eds.), *Cultural Heritage and Mass Atrocities*, Los Ángeles, J. Paul Getty Trust, 2022.
- “Dame Margaret Anstee Obituary: Diplomat Who Led Many UN Peacekeeping and Troubleshooting Missions”, *The Guardian*, 2 de septiembre de 2016, <https://www.theguardian.com/world/2016/sep/01/dame-margaret-anstee-obituary>
- “E. S. Reddy, Historian and Anti-apartheid Campaigner, 1924-2020”, *The Financial Times*, 4 de noviembre de 2020, <https://www.ft.com/stream/65a71ebf-6d4f-4198-b363-3dc532902327>
- FRIEZE, Donna-Lee, *Totally Unofficial: The Autobiography of Raphael Lemkin*, New Haven, Yale University Press, 2013.
- GARSTEN, Christina y Adrienne SÖRBOM, “Discretionary Governance: Selection, Secrecy, and Status with the World Economic Forum”, *Global Governance*, 27, núm. 4 (2021), pp. 540-560.
- GORDENKER, Leon, *The UN Secretary-General and Secretariat*, 2ª ed., Londres, Routledge, 2010.
- HAAS, Peter, “Epistemic Communities and International Policy Coordination”, *International Organization*, 46, núm. 1 (1992), pp. 1-35.

- HALL, Nina y Ngaire WOODS, "Theorizing the Role of Executive Heads in International Organizations", *European Journal of International Relations*, 24, núm. 4 (2018), pp. 865-886.
- HARMAN, Sophie, "Searching for an Executive Head? Leadership and UNAIDS", *Global Governance*, 17, núm. 4 (2011), pp. 429-446.
- HOPGOOD, Stephen, *Keepers of the Flame: Understanding Amnesty International*, Ithaca, Cornell University Press, 2006.
- HUDEC, Robert, "The Role of the GATT Secretariat in the Evolution of the WTO Dispute Settlement Procedure", en Jagdish Bhagwati y Mathias Hirsch (eds.), *The Uruguay Round and Beyond: Essays in Honour of Arthur Dunkel*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1998, pp. 101-120.
- HUDEC, Robert, "The Role of the GATT Secretariat in the Evolution of the WTO Dispute Settlement Procedure", en Jagdish Bhagwati y Mathias Hirsch (eds.), *The Uruguay Round and Beyond: Essays in Honour of Arthur Dunkel*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1998, pp. 101-120.
- HUGHES, Steve y Nigel HAWORTH, *International Labour Organization (ILO): Coming in from the Cold*, Londres, Routledge, 2013.
- International Commission on Intervention and State Sovereignty (ICISS), *The Responsibility to Protect*, Ottawa, Ontario, Canadian International Development Institute, 2001.
- IRVIN-ERICKSON, Douglas, *Raphaël Lemkin and the Concept of Genocide*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 2017.
- JIANG, Shibo, Zhengli SHI, Yuelong SHU, Jingdong SONG, George F. GAO, Wenjie TAN y Deyin GUO, "A Distinct Name Is Needed for the New Coronavirus", *The Lancet*, 395, 10288 (2020), p. 949.
- JOLLY, Richard, Louis EMMERIJ y Thomas G. WEISS, *UN Ideas That Changed the World*, Bloomington, Indiana University Press, 2009.
- KAHLER, Miles, "Global Governance: Three Futures", *International Studies Review*, 20, núm. 2 (2018), pp. 239-246.
- KOREY, William, *An Epitaph for Raphael Lemkin*, Nueva York, Blauvelt Institute, 2001.
- KOTHARI, Uma, "Spatial Practices and Imaginaries: Experiences of Colonial Officers and Development Professionals", *Singa-*

- Journal of Tropical Geography*, 27, núm. 3 (2006), pp. 235-253.
- KUYPER, Jonathan W., BJÖRN-OLA Linnér y Heike SCHROEDER, “Non-state Actors in Hybrid Global Climate Governance: Justice, Legitimacy, and Effectiveness in a Post-Paris Era”, *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 9, núm. 1 (2018), pp. 1-18, <https://doi.org/10.1002/wcc.497>.
- LUCK, Edward C., “Blue-Ribbon Power: Independent Commissions and UN Reform.” *International Studies Perspectives*, 1, núm. 1 (2000), pp. 89-104.
- MAYER, Maximilian y Michele ACUTO, “The Global Governance of Large Technical Systems”, *Millennium: Journal of International Studies*, 43, núm. 2 (2015), pp. 660-683.
- MILWERTZ, Cecilia y Wei BU, “Non-governmental Organising for Gender Equality in China – Joining a Global Emancipatory Epistemic Community”, *International Journal of Human Rights* 11, núm. 1/2 (2007), pp. 131-149.
- MURPHY, Craig N., *The United Nations Development Programme: A Better Way?*, Cambridge, University Press, 2006.
- MURPHY, Craig N., “Global Governance over the Long Haul”, *International Studies Quarterly*, 58, núm. 1 (2014), pp. 216-218.
- MURPHY, Craig N., “Relocating the Point of IR in Understanding Industrial-Age Global Problems”, en Synne L. Dyvik, Jan Selby y Rorden Wilkinson (eds.), *What’s the Point of International Relations?*, Londres, Routledge, 2017, pp. 71-82.
- MURPHY, Craig N. y JoAnne YATES, *The International Organization for Standardization (ISO): Global Governance through Voluntary Consensus*, Londres, Routledge, 2009.
- PARMAR, Inderjeet, “American Foundations and the Development of International Knowledge Networks”, *Global Networks*, 2, núm. 1 (2002), pp. 13-20.
- PEGAM, Tom y Michele ACUTO, “Introduction: Global Governance in the Interregnum”, *Millennium: Journal of International Studies*, 43, núm. 2 (2015), pp. 584-597.
- PINCOCK, Kate, Alexander BETTS y Evan EASTON-CALABRIA, *The Global Governed? Refugees as Providers of Protection and Assistance*, Cambridge, University Press, 2020.

- PREBISCH, Raúl, *The Economic Development of Latin America and Its Principal Problems*, Nueva York, UN, 1950.
- REINALDA, Bob, “Looking for Information on International Secretariats: Digging Deeper into the *Yearbook of International Organization*”, en Daniel Laqua, Wouter Van Acker y Christophe Verbruggen (eds.), *International Organizations and Global Civil Society: Histories of the Union of International Associations*, Londres, Bloomsbury Academic, 2019, pp. 204-224.
- REINALDA, Bob, *International Secretariats: Two Centuries of International Civil Servants and Secretariats*, Londres, Routledge, 2020.
- SEABROOKE, Leonard y Lasse FOLKE HENRIKSEN (eds.), *Professional Networks in Transnational Governance*, Cambridge, University Press, 2017.
- SERRANO, Mónica, “Illicit Drugs: Prohibition and the International Drug-Control Regime”, en Thomas G. Weiss y Rorden Wilkinson (eds.), *Global Governance Futures*, Londres, Routledge, 2022, pp. 299-314.
- SHILLIAM, Robbie “Race: The New Apartheid on a Global Scale”, en Thomas G. Weiss y Rorden Wilkinson (eds.), *Global Governance Futures*, Londres, Routledge, 2022, pp. 171-186.
- SINGER, Hans, “The Distribution of Gains between Investing and Borrowing Countries”, *American Economic Review*, 40, núm. 2 (1950), pp. 473-485.
- SLAUGHTER, Anne-Marie, “Everyday Global Governance”, *Daedalus*, 132, núm. 1 (2003), pp. 83-90.
- SLAUGHTER, Anne-Marie y Gordon LAFORGE, “Opening Up the Order, A More Inclusive International System”, *Foreign Affairs*, 100, núm. 2 (2021), pp. 154-162.
- THAKUR, Ramesh, Andrew F. COOPER y John ENGLISH (eds.), *International Commissions and the Power of Ideas*, Tokyo, United Nations University Press, 2005.
- TOFFLER, Alvin, *Future Shock*, Nueva York, Random House, 1970.
- TOYE, John y Richard TOYE, *The UN and Global Political Economy: Trade, Finance, and Development*, Bloomington, Indiana University Press, 2004.
- United Nations, UN, *A Capacity Study of the United Nations Development System*, vol. 1, UN Doc. DP/5, Geneva, UN, 1969.

- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), *Heritage and Cultural Diversity at Risk in Iraq and Syria*, París, UNESCO, 2014.
- VEISA, Unta (ed.), *Global Commissions Assessed*, Helsinki, Edita, 2005.
- VON EINSEDEL, Sebastian y Alexandra PICHLER FONG, “The Rise of High-Level Panels: Implications for the New UN Secretary-General”, Occasional Paper núm. 9, Tokio, United Nations University Centre for Policy Research, 2017.
- WEISS, Thomas G., Tatiana CARAYANNIS, Richard JOLLY y Louis EMMERIJ, *UN Voices: The Struggle for Development and Social Justice*, Bloomington, Indiana University Press, 2005.
- WEISS, Thomas G. y Ramesh THAKUR, *Global Governance and the UN: An Unfinished Journey*, Bloomington, Indiana University Press, 2010.
- WEISS, Thomas G. y Rorden WILKINSON, “Rethinking Global Governance? Complexity, Authority, Power and Change”, *International Studies Quarterly*, 58, núm. 1 (2014), pp. 207-215.
- WEISS, Thomas G. y Rorden WILKINSON, “Change and Continuity in Global Governance”, *Ethics and International Affairs*, 29, núm. 4 (2015), pp. 397-406.
- WEISS, Thomas G. y Rorden WILKINSON, “The Globally Governed: Everyday Global Governance”, *Global Governance*, 24, núm. 2 (2018), pp. 193-210.
- WEISS, Thomas G. y Rorden WILKINSON, *Rethinking Global Governance*, Cambridge, Reino Unido, Polity, 2019.
- WINHAM, Gilbert R., “Robert Strauss, the MTN, and the Control of Faction”, *Journal of World Trade Law*, 14 (1980), pp. 377-397.
- World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, Oxford, University Press, 1987.
- ZÜRN, Michael, “Contested Global Governance”, *Global Policy*, 9, núm. 1 (2018), pp. 138-145.

