



COLIN CARTER & ASSOCIATES  
BOARD ADVISORS

# Evaluación independiente de la Junta directiva de ICANN

## Resumen ejecutivo y recomendaciones

Noviembre de 2008

BORRRADOR FINAL

## The Boston Consulting Group

The Boston Consulting Group lleva desde su fundación en 1963 centrándose en ayudar a que sus clientes consigan una ventaja competitiva. BCG cuenta con 68 oficinas en 38 países y presta servicio a empresas de todos los sectores y mercados. BCG emplea a más de 3,300 consultores profesionales en todo el mundo, la mayoría de ellos estudios de posgrado. Si desea obtener más información, visite nuestro sitio Web en [www.bcg.com](http://www.bcg.com).

## Colin Carter & Associates

Colin Carter & Associates son asesores especializados en Juntas directivas que se dedican principalmente a la evaluación del desempeño de Juntas directivas y directores particulares. Todos los directores de Colin Carter & Associates cuentan con experiencia en proporcionar servicios de asesoría de alto nivel a las principales empresas de Australia y del resto del mundo. Si desea obtener más información, visite nuestro sitio Web en <http://www.ccassociates.com.au>.

## **A. RESUMEN EJECUTIVO**

En mayo de 2008, The Boston Consulting Group y Colin Carter & Associates fueron contratados para realizar una evaluación independiente de la Junta directiva de ICANN. Los términos de referencia eran amplios, pero se centraban en si la Junta directiva estaba cumpliendo o no sus objetivos y si era necesario realizar algún cambio. El proceso analítico incluyó entrevistas con directores, antiguos directores, ejecutivos y miembros de la comunidad ICANN, encuestas y evaluaciones comparativas de organizaciones relevantes. El trabajo también se beneficia de nuestra década de experiencia trabajando con juntas directivas sobre asuntos relacionados con la eficacia.

El informe contiene importantes datos de encuestas y una amplia discusión de los fundamentos para todas las recomendaciones realizadas. Debido a ello, este informe ejecutivo debe leerse junto con el informe íntegro.

### **1. Resumen de conclusiones**

En general, observamos que la Junta directiva de ICANN funciona bien, dado su modelo organizativo y su estructura. Existen importantes asuntos que conviene debatir, así como oportunidades de mejora, pero destacamos que la Junta directiva no es deficiente en ningún sentido.

Todos los miembros de la Junta directiva trabajan duro y muestran un intenso compromiso con los principios de confianza pública que rigen ICANN. El comportamiento en la sala de juntas es mayoritariamente constructivo. Los resultados de la encuesta muestran una elevada confianza en el liderazgo de la Junta, y son comparables a los que serían de esperar en una Junta que tenga un buen desempeño en cualquier parte del mundo.

ICANN afronta una difícil tarea de dirección para resolver los principios de transparencia y acceso público, siendo necesaria una eficiente supervisión de las operaciones. Que funcione tan bien como lo hace es un tributo a las personas involucradas.

En los resultados de la encuesta se aprecian opiniones muy diferentes, pero en realidad no resulta sorprendente que aparezca tal diversidad de puntos de vista. Nuestra opinión es que esto refleja la enorme complejidad de ICANN y su tarea de dirección, así como la diversidad de los propios miembros de la Junta directiva. En un elevado número de aspectos, en particular los relacionados

con funciones, estructura, procesos y personas, los miembros de la Junta directiva piensan de manera diferente. Son estas principalmente las áreas en las que existen oportunidades de mejora.

En lo que respecta a nuestras recomendaciones, todo esto significa dos cosas. En primer lugar, se propone un elevado número de cambios, lo cual refleja la interrelación existente entre los aspectos señalados, y no debe considerarse una evidencia de que la Junta funcione de manera deficiente. Y, en segundo lugar, es necesario tener precaución al aceptar o rechazar recomendaciones individuales, pues pueden estar relacionadas con otras recomendaciones.

Se recomiendan tres amplias áreas de cambio:

(a) **Estructura**

- *Reducción del tamaño de la Junta:* Con más de veinte miembros, la Junta es demasiado grande. Para ser eficaces, las Juntas directivas deben contar con un número de miembros más cercano a la mitad de este tamaño, y proponemos varios modos de realizar una reducción conservando los valores de ICANN.
- *Reducción de la frecuencia de las reuniones:* La Junta directiva se reúne con más frecuencia que la mayoría de las Juntas y, sin embargo, al igual que sucede en todas ellas, es complicado encontrar tiempo que dedicar a aspectos estratégicos importantes. Proponemos menos reuniones pero de mayor duración, así como trabajar para cambiar el orden del día orientándolo hacia debates más estratégicos.
- *Consolidación de los comités de la Junta directiva:* Proponemos una reducción del número de comités formales de la Junta directiva y la creación de un comité de riesgos. Algunos comités se pueden consolidar en un solo comité, mientras que otros se están centrando principalmente en asuntos que deberían reservarse a la dirección.

(b) **Capacidad**

- *Ampliación de las capacidades de la Junta:* Todas las Juntas directivas deben revisar su composición para adaptarlo a los cambios de su entorno. En general, la Junta directiva de ICANN es bastante diversa, pero hay algunas lagunas que cubrir. Asimismo, la Junta directiva de ICANN debería realizar una aportación formal al proceso NomComs.

- *Hacer que la pertenencia a la Junta directiva sea más duradera:* Por diversas razones, la duración media en el cargo de los miembros de la Junta directiva es demasiado corta, lo cual reduce la capacidad de los miembros para realizar las tareas que tienen encomendadas. La carga de trabajo, el tiempo necesario al año y, posiblemente, la falta de remuneración son factores que contribuyen a ello. Los problemas de carga de trabajo y tiempo se solucionan con la frecuencia de las reuniones y la gestión del orden del día. También se propone una extensión de la duración de los mandatos y la introducción en fase de pruebas de un sistema de remuneración para la Junta directiva.
- *Crear una cultura de Junta directiva de “alto rendimiento”:* Siempre se espera de las Juntas directivas que dediquen tiempo a evaluar su desempeño. Sugerimos diversas formas de mejorar el desempeño, desde la evaluación individual de los directores hasta la búsqueda de formas de investigar los valores culturales de la organización.

(c) **Objetivo**

- *Fortalecimiento del enfoque estratégico de la Junta directiva:* Todas las Juntas directivas se esfuerzan para dedicar tiempo a los asuntos importantes. Sin embargo, acaban discutiendo detalles que deberían reservarse a la dirección o dedicando más tiempo a quejas que a asuntos que creen valor. El formato de las reuniones de la Junta directiva y la gestión del orden del día pueden ayudar a adoptar el enfoque correcto.
- *Aclarar la responsabilidad de la Junta directiva:* La estructura de ICANN es compleja y las funciones y responsabilidades no siempre están claras. Existen puntos de vista divergentes en la comunidad de ICANN sobre las responsabilidades y, aunque este debate supera el ámbito de este proyecto, es importante tratar de aclarar y conciliar las opiniones divergentes.

Las ocho recomendaciones específicas que contiene este informe se resumen a continuación. Sin embargo, volvemos a resaltar que la revisión del informe detallado del análisis es esencial para comprender los cambios propuestos.

## 2. Resumen de recomendaciones

*Recomendación n.º 1: Reducir el tamaño de la Junta directiva:*

- (a) Opción de evaluación 1: Reducir el tamaño de la Junta a un máximo de 15 personas
  - Redefinir el papel de los coordinadores como grupo de expertos no integrantes de la Junta directiva que asesoren a los directores en lo necesario y desarrollar un nuevo protocolo de comunicación que asegure el intercambio frecuente de puntos de vista.
  - Proporcionar a ALAC el derecho de nombrar a uno o dos miembros de la Junta con derecho a voto.
  - Reducir el número de directores proporcionados a través del proceso NomCom de ocho a seis.
  - Proporcionar un puesto de “observador” al GAC y también, si se considera necesario, a la comunidad técnica.
- (b) Opción de evaluación 2: Reducir a la mitad el tamaño de la Junta directiva hasta quedar en aproximadamente nueve personas con derecho a voto más dos observadores
  - Uno de cada uno de los SO/AC y posiblemente uno del ALAC.
  - Cuatro del proceso NomCom.
  - El Presidente.
  - Un observador de cada GAC y de la comunidad técnica.
  - Considerar la posibilidad de mantener una mayoría de miembros elegidos del proceso NomCom (es decir, cuatro de los SO y ALAC, el Presidente y cinco de NomCom).
- (c) Establecer procesos de comunicaciones entre la Junta directiva y la comunidad técnica (como reuniones formales en cada una de las tres asambleas públicas).

*Recomendación n.º 2: Realizar menos reuniones de la Junta pero de mayor duración:*

- (a) Introducir seis reuniones “presenciales” de la Junta directiva de dos días de duración, tres de las cuales se realizarán justo antes o después de las asambleas públicas.
- (b) Suspender las teleconferencias mensuales salvo en circunstancias especiales.
- (c) Programar “charlas informales” antes de cada reunión de la Junta con los directivos senior para tratar asuntos importantes.
- (d) Mantener dos retiros estratégicos de uno o días de duración justo antes o después de las reuniones ordinarias de la Junta.

- (e) Revisar las disposiciones necesarias para la aprobación entre reuniones de asuntos urgentes.
- (f) Preguntar periódicamente, después de las reuniones de la Junta directiva, si ésta dedica su tiempo al trabajo correspondiente o si se inmiscuye demasiado en asuntos de la dirección.

*Recomendación n.º 3: Consolidar los comités de la Junta directiva:*

- (a) Consolidar los Comités de reconsideración y conflictos en el Comité de gestión.
- (b) Redefinir el ámbito del Comité de gestión para incorporar todos los asuntos legales, conflictos de intereses, reconsideración e imparcialidad. Asignar además a este comité la tarea de definir las capacidades y la experiencia necesarias en la Junta directiva.
- (c) Redefinir el ámbito del comité de auditoría para incluir la supervisión de la legitimidad del proceso presupuestario y otros aspectos esenciales del comité financiero existente.
- (d) Suspender los comités financiero y ejecutivo.
- (e) Considerar el establecimiento de un Comité de riesgos de la Junta.
- (f) Considerar el establecimiento (con moderación) de comités temporales con claras cláusulas de duración para tratar asuntos importantes, como los relacionados con JPA.
- (g) Limitar el tamaño de los comités de la Junta a tres o cuatro miembros de la Junta con asistencia de la dirección por invitación.
- (h) Asignar la responsabilidad para establecer el orden del día de la Junta al Presidente y Presidente delegado en consulta (pudiendo los demás miembros de la Junta añadir puntos del orden del día según deseen).

*Recomendación n.º 4: Ampliar las capacidades de la Junta:*

- (a) Definir formalmente la combinación de capacidad, experiencia e independencia necesaria para que la Junta funcione de manera eficiente, tanto a corto como a largo plazo.
- (b) Establecer las principales carencias de capacidades que deberían corregirse.
- (c) Definir formalmente la participación del Presidente de ICANN y del Presidente del Comité de gestión como parte del proceso del Comité de nominaciones para elegir nuevos directores de la Junta directiva.
- (d) Desarrollar un proceso para entablar discusiones con las Organizaciones auxiliares y el Comité asesor acerca de la combinación de capacidades necesaria.
- (e) Ofrecer formación en las responsabilidades de dirección a todos los miembros de la Junta directiva.



- (f) Animar a cada director a que designe un área de “aprendizaje” para el año.
- (g) Invitar ocasionalmente a directores de empresas importantes a que se unan a la Junta directiva durante el almuerzo para hablar sobre “la función del director”.

*Recomendación n.º 5: Hacer que la pertenencia a la Junta directiva sea más duradera:*

- (a) Mantener un límite en la duración, pero aumentar el tiempo medio que se es miembro ampliando la duración máxima de dos períodos de tres años a dos períodos de cuatro años.
- (b) Dedicar más asistencia a la Junta directiva, estableciendo un puesto de secretario/a senior para incrementar la asistencia logística/administrativa existente exclusiva para los miembros de la Junta.
- (c) Abandonar la elaboración de las extensas actas de las reuniones de la Junta directiva para realizar breves resúmenes con un registro de decisiones y solicitudes.
- (d) Revisar el valor y la necesidad de la “lista de la Junta”.
- (e) Reducir el volumen de papeles de la Junta asignando todos los apéndices de documentos y todos los papeles “informativos” a una parte independiente del sitio de Internet seguro existente.
- (f) Desarrollar delegaciones formales más claras y extensivas a la dirección y documentarlas generalmente de acuerdo con un estatuto de gobierno de la junta (ejemplo en el apéndice (a)).
- (g) Introducir la remuneración para los miembros de la Junta, abonando al Presidente 2,5 veces la cantidad pagada a otros directores. Considerar cifras en torno a USD 50,000 para los miembros de la Junta y de USD 150,000 para el Presidente.
- (h) Evaluar si otros pagos adicionales están justificados para los miembros del comité, así como los impactos para otras organizaciones de la comunidad ICANN.

*Recomendación n.º 6: Crear una cultura de “alto rendimiento” en el ámbito de la Junta directiva*

- (a) Introducir una evaluación individual del desempeño de todos los miembros de la Junta basándose en un sencillo proceso de revisión por expertos realizado cada dos años.
- (b) Revisar el proceso de evaluación del desempeño del Presidente.
- (c) Diseñar formas de comprobar periódicamente los valores y actitudes del personal de ICANN.
- (d) Debatir las “malas noticias”, la confidencialidad y las respuestas a encuestas de conflictos en la Junta directiva.

*Recomendación n.º 7: Fortalecer el enfoque “estratégico” de la Junta directiva*

- (a) Dedicar un cierto tiempo después de la reunión de la Junta (varias veces al año) a debatir si la Junta está centrándose demasiado en detalles que deberían reservarse a la dirección.
- (b) Definir cada año los cinco problemas más significativos que afronta ICANN y realizar amplios debates periódicos sobre estos problemas en el orden del día de la reunión de la Junta.
- (c) Calcular y supervisar el tiempo dedicado en la Junta a problemas estratégicos, políticos y operativos.
- (d) Iniciar una sólida evaluación del trabajo realizado en la Junta para establecer qué se puede delegar a la dirección. Programar una o una serie de conversaciones entre la Junta y el equipo directivo para debatir puntos de vista sobre las funciones respectivas.

*Recomendación n.º 8: Aclarar las responsabilidades de la Junta directiva.*

*Iniciar un programa de debates que exploren las siguientes propuestas:*

- (a) Acordar la responsabilidad de la Junta directiva de ICANN: ¿es la propia ICANN, la comunidad ICANN y/o Internet?
- (b) Afirmar que los directores de ICANN deben su lealtad a la Junta y no a las organizaciones que la patrocinan.
- (c) Apoyar propuestas para un proceso de suspensión de la Junta directiva, pero garantizar que sea suficientemente complicado para que no se produzcan abusos.
- (d) Debatir posibles conflictos en la función de la Junta de supervisar la comunidad ICANN donde sus miembros son nombrados por aquellos que hacen el trabajo. Acordar que una función esencial de los directores independientes (a través de NomCom) es garantizar que la Junta continúa realizando su labor sin riesgo.
- (e) Debatir la futura división del trabajo entre el personal contratado y los voluntarios y pensar en el aspecto que tendrá esta organización dentro de cinco años.
- (f) Considerar la propuesta de que los grupos de partes interesadas se unan para aceptar una Junta nombrada, en lugar de designar directamente sus representantes en la Junta.