

**Revisión independiente del Comité de Nominaciones de la ICANN:  
Informe Final**

Informe elaborado por la Corporación para la Asignación de Números y  
Nombres en Internet (ICANN)

Realizado por el Profesor William Brown, Dr. Mark Engle y Dr. Greg  
Rafert<sup>1</sup>

5 de junio de 2018

---

<sup>1</sup> William Brown es Profesor y Director del Programa de Administración sin Fines de Lucro de la Escuela de Gobierno y Administración Pública de Texas A&M University. Mark Engle es Director del Centro de Gestión de Asociaciones. Greg Rafert es Vicepresidente de Analysis Group, Inc.

## I. Introducción

Los Estatutos de la ICANN exigen la constitución de un Comité de Nominaciones (NomCom) de la ICANN para reclutar y seleccionar miembros de la Junta Directiva de la ICANN (Junta Directiva de la ICANN), Organizaciones de Apoyo (SO), Comités Asesores (AC) y la Junta Directiva de Identificadores Técnicos Públicos (PTI).<sup>2</sup> Asimismo, los Estatutos de la ICANN también estipulan que el NomCom se revise de forma independiente al menos una vez cada cinco años.<sup>3</sup> Conforme a dicho requisito, nuestra revisión incluye:

- Una evaluación de si el NomCom tiene un propósito continuo dentro de la estructura de la ICANN.
- Una evaluación del grado de efectividad del NomCom al cumplir con su propósito, y de la necesidad de un cambio en su estructura u operaciones a fin de mejorar su efectividad, de conformidad con los criterios objetivos y cuantificables establecidos por la ICANN. En particular, evaluamos:
  - Los ciclos de nominación del NomCom a partir de 2011 con respecto a la efectividad de los nombramientos por parte del proceso de selección del NomCom, sin realizar evaluaciones de desempeño de los miembros individuales designados por el NomCom.
  - La composición y el tamaño del NomCom.
- Una evaluación de la medida en la que el NomCom en su conjunto es responsable ante la comunidad de la ICANN en general, sus organizaciones, comités, unidades constitutivas y grupos de partes interesadas para realizar selecciones efectivas.<sup>4</sup>

El presente informe proporciona conclusiones y recomendaciones basadas en entrevistas y una encuesta realizada con miembros de la comunidad de la ICANN, nuestras observaciones de las reuniones del NomCom, nuestra experiencia con la ICANN y un trabajo exhaustivo con otras organizaciones sin fines de lucro y voluntarias con el objetivo de mejorar su eficacia y los procesos de selección de miembros de la Junta Directiva.

Nuestra evaluación del NomCom reveló que el NomCom está funcionando de forma eficaz, pero tiene margen para mejorar. Con respecto a las áreas de mejora, identificamos dos temas recurrentes que hemos utilizado para enmarcar nuestras recomendaciones. El primero es que las políticas y

---

<sup>2</sup> Preguntas frecuentes sobre el NomCom 2012, p. 20 disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/faqs-74-2013-11-12-en>, sitio consultado el 6 de noviembre de 2017; Estatutos de la ICANN Artículo 8, Sección 1, disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, sitio consultado el 1 de diciembre de 2017.

<sup>3</sup> Estatutos de la ICANN, Artículo 4, Sección 4, disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, sitio consultado el 1 de diciembre de 2017.

<sup>4</sup> RFP de Revisión del NomCom de la ICANN - Descripción general del proyecto, disponible en <https://www.icann.org/en/system/files/files/rfp-nomcom-review-19jan17-en.pdf>, sitio consultado el 3 de noviembre de 2017.

procesos del NomCom limitan el grado en que el NomCom puede identificar efectivamente las competencias necesarias en cargos directivos dentro de la ICANN (especialmente con respecto a la Junta Directiva), reclutar candidatos en base a esas competencias necesarias e identificar a las personas en el grupo de candidatos que mejor cumplen con esas competencias necesarias.

El segundo tema es que la falta de conocimiento institucional y las prácticas recomendadas codificadas reducen la eficacia del NomCom y perjudican su reputación dentro de la ICANN, lo que limita aún más su capacidad de reclutar y seleccionar candidatos de alta calidad. Aunque el NomCom enfrenta desafíos únicos asociados con el modelo de múltiples partes interesadas de la ICANN, en nuestra opinión, las políticas y procedimientos que protegen al NomCom de la influencia de la Junta Directiva o que promueven el "reajuste" del NomCom cada año generalmente perjudican más de lo que benefician. Además, la falta de procesos recomendados codificados genera ineficiencias y permite que el NomCom cambie sus procesos cada año con poca antelación y aportes limitados por parte de la comunidad de la ICANN, lo cual es incongruente con el compromiso de la ICANN con la transparencia y la responsabilidad.

Proporcionamos un total de 27 recomendaciones en nuestro Informe final. A continuación, destacamos brevemente nuestras principales recomendaciones, que incluyen:

- Implementar capacitación para los miembros del NomCom sobre gobernanza de la Junta Directiva, liderazgo, entrevistas a candidatos y técnicas de evaluación.
- Extender el mandato de los miembros del NomCom a dos años y permitir que voten todos los miembros que no sean dirigentes.
- Reequilibrar el NomCom para reflejar con mayor precisión a la comunidad más amplia de la ICANN.
- Codificar los procesos del NomCom y formalizar las descripciones de trabajo para los miembros del NomCom y los miembros designados.
- Desarrollar enfoques de evaluación estandarizados para hacer que los procesos de reclutamiento y evaluación sean más consistentes y justos.
- Aclarar el deseo y la definición de directores independientes de la Junta Directiva.

A continuación, la Sección II proporciona información de referencia sobre el NomCom, la Sección III analiza la metodología que seguimos para nuestra revisión independiente del NomCom de la ICANN y la Sección IV resume las fortalezas del NomCom. Las secciones V, VI y VII detallan nuestras conclusiones y recomendaciones de la siguiente manera:

- La Sección V proporciona conclusiones y recomendaciones relacionadas con la composición y la responsabilidad del NomCom y sus miembros. Dichas recomendaciones se centran en la capacitación de los miembros del NomCom, los procesos para designar a los miembros del NomCom, la función de los consultores de reclutamiento y evaluación, y las cuestiones relacionadas con el tamaño y la estructura del NomCom.

- La Sección VI proporciona conclusiones y recomendaciones relacionadas con los procesos del NomCom para el reclutamiento y evaluación de candidatos. Un tema recurrente a lo largo de esta sección es la necesidad de que el NomCom codifique los procesos en todas las etapas del ciclo del NomCom, ya sea desarrollando descripciones de trabajo para candidatos, realizando actividades de difusión o evaluando candidatos.
- La Sección VII contiene recomendaciones adicionales, cuya implementación requiere el apoyo de la Junta Directiva de la ICANN y/u otros miembros de la comunidad de la ICANN. Se centra en fortalecer el proceso para implementar recomendaciones relacionadas con el NomCom, desarrollar dirigentes dentro de la comunidad de la ICANN y asegurar bancas para directores independientes en la Junta Directiva.

## II. Información de referencia

### A. ICANN

La ICANN es una organización sin fines de lucro que ayuda a coordinar las funciones de la Autoridad de Números Asignados en Internet (IANA).<sup>5</sup> El modelo de múltiples partes interesadas de la ICANN está estructurado para garantizar que la ICANN represente los intereses de las industrias, las organizaciones no comerciales, los usuarios individuales de Internet, la comunidad técnica y los gobiernos nacionales. Si bien las decisiones finales sobre las recomendaciones en materia de políticas de Internet recaen en la Junta Directiva, las SO y los AC también desarrollan recomendaciones de políticas y asesoran a la Junta Directiva.<sup>6</sup> Por lo tanto, la designación de voluntarios cualificados para prestar servicios en la Junta Directiva de la ICANN, las SO, los AC y la Junta Directiva de PTI es crucial para la misión de la ICANN.

### B. Comité de Nominaciones de la ICANN

Desde 2002, los Estatutos de la ICANN han requerido la formación del NomCom para reclutar y seleccionar miembros de la Junta Directiva, las SO y los AC de la ICANN.<sup>7</sup> El 1 de octubre de 2016, se modificaron los Estatutos de la ICANN para encargar al NomCom el nombramiento de los miembros de la Junta Directiva de PTI.<sup>8</sup> Si bien los miembros del NomCom son designados

---

<sup>5</sup> ¡Bienvenido a la ICANN!, disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/welcome-2012-02-25-en>, sitio consultado el 15 de noviembre de 2017.

<sup>6</sup> Guía para los nuevos participantes en la ICANN, p. 2, disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/beginners-guides-2012-03-06-en>, sitio consultado el 15 de noviembre de 2017.

<sup>7</sup> Preguntas frecuentes sobre el NomCom 2012, p. 20 disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/faqs-74-2013-11-12-en>, sitio consultado el 6 de noviembre de 2017; Estatutos de la ICANN Artículo 8, Sección 1, disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, sitio consultado el 1 de diciembre de 2017.

<sup>8</sup> Estatutos de la ICANN, según enmiendas del 1 de octubre de 2016, Artículo 8, Sección 2, disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/bylaws-2016-09-30-en#article8>, sitio consultado el 12 de marzo de 2018.

por la Junta Directiva de la ICANN y otros organismos de la ICANN, el NomCom fue diseñado para que sea independiente de la Junta Directiva, las SO y los AC de la ICANN.

El NomCom es responsable de seleccionar, en total, ocho miembros con derecho a voto de la Junta Directiva de la ICANN, dos directores de la Junta Directiva de PTI, tres miembros del Consejo de la Organización de Apoyo para Nombres Genéricos (GNSO) (dos con derecho a voto y uno sin derecho a voto), tres miembros con derecho a voto del Consejo de la Organización de Apoyo para Nombres de Dominio con Código de País (ccNSO) y cinco miembros con/sin derecho a voto del Comité Asesor At-Large (ALAC).<sup>9</sup> Dentro de un año determinado, el NomCom normalmente designará a tres directores de la Junta Directiva de la ICANN, dos directores de la Junta Directiva de PTI, uno o dos miembros del Consejo de la GNSO, un miembro del Consejo de la ccNSO y dos o tres miembros del ALAC.

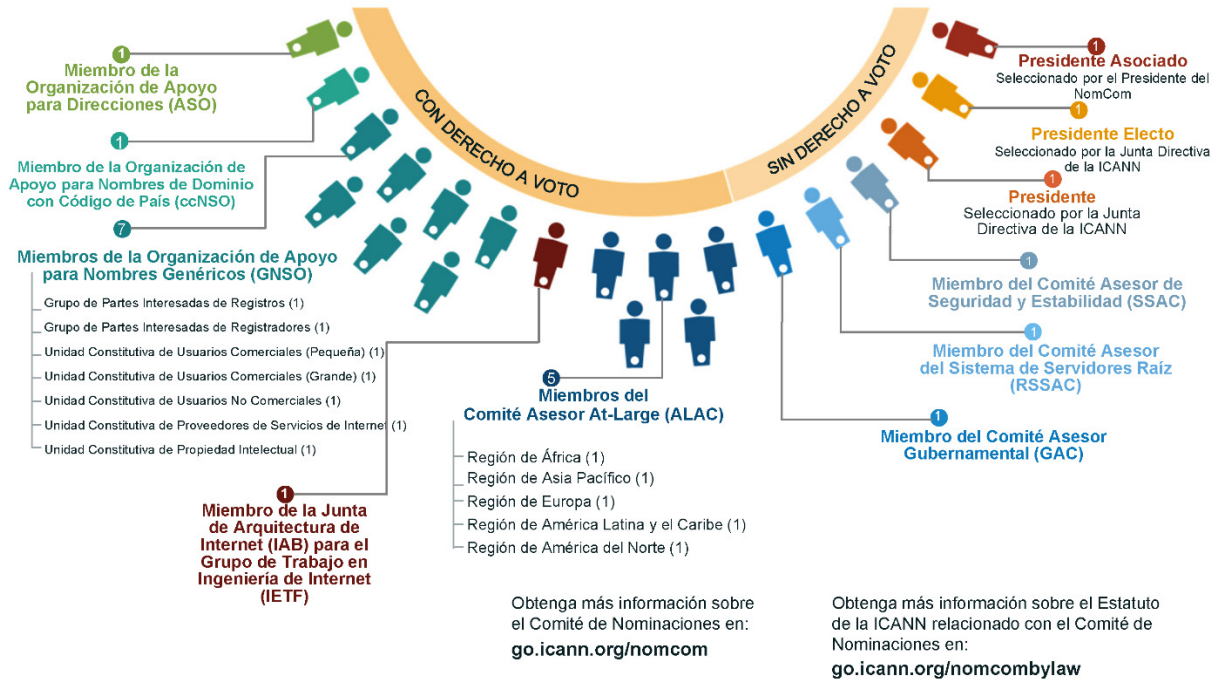
El NomCom tiene un máximo de 15 miembros con derecho a voto y seis miembros sin derecho a voto, cada uno de los cuales presta servicios por el término de un año. Los miembros con derecho a voto pueden prestar servicios durante dos mandatos consecutivos, después de lo cual deben esperar dos años para prestar servicios nuevamente en el NomCom.<sup>10</sup> El Presidente y el Presidente electo del NomCom (seleccionados por la Junta Directiva de la ICANN) y el Presidente asociado (seleccionado por el Presidente del NomCom) dirigen el comité y son miembros sin derecho a voto. Los otros miembros del NomCom son designados por las unidades constitutivas dentro de las SO/AC. Aunque el Comité Asesor Gubernamental (GAC) puede designar a un miembro, históricamente no lo ha hecho. La estructura del NomCom se resume en la Figura 1 a continuación.

---

<sup>9</sup> Estatutos de la ICANN Artículo 8, Sección 2, disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, sitio consultado el 1 de diciembre de 2017.

<sup>10</sup> Estatutos de la ICANN Artículo 8, Sección 3, disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, sitio consultado el 1 de diciembre de 2017.

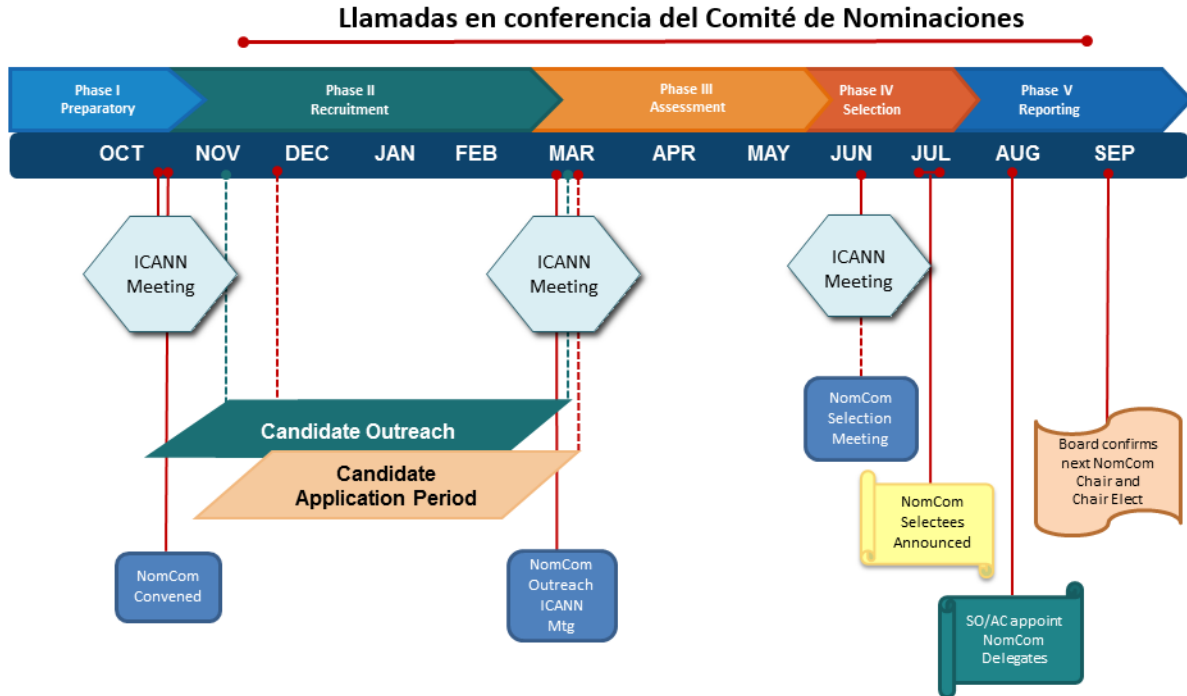
**Figura 1: Estructura del Comité de Nominaciones 2017<sup>11</sup>**



El cronograma del NomCom actualmente tiene cinco fases: preparación, reclutamiento, evaluación, selección y presentación de informes, que se resumen a continuación en la Figura 2. Cada año, el NomCom se convoca en octubre, lleva a cabo actividades de difusión y evaluación hasta principios de julio y anuncia las selecciones en septiembre.

<sup>11</sup> Página web del NomCom 2017, disponible en <https://www.icann.org/nomcom2017>, sitio consultado el 1 de diciembre de 2017.

**Figura 2: Ciclo del Comité de Nominaciones de la ICANN<sup>12</sup>**



Como se muestra en la Figura 2, la fase de reclutamiento del NomCom comienza en noviembre y finaliza en marzo. Durante este período, los miembros del NomCom participan en actividades de difusión y el NomCom acepta solicitudes.

Los principales pasos de la fase de reclutamiento para el NomCom 2017 fueron los siguientes:<sup>13</sup>

8 y 9 de Noviembre de 2016: El NomCom 2017 se reunió para debatir y planificar oportunidades de difusión.

11 de enero al 21 de marzo de 2017: Se abrió el período de solicitud.<sup>14</sup> El proceso de solicitud implicó los siguientes pasos:

- Las personas interesadas enviaron el Formulario en línea para la presentación de postulaciones y recibieron un correo electrónico de confirmación del personal del NomCom.

<sup>12</sup> Página web del NomCom 2017, disponible en <https://www.icann.org/nomcom2017>, sitio consultado el 1 de diciembre de 2017.

<sup>13</sup> Se pueden obtener más detalles sobre el reclutamiento de candidatos en la página web del NomCom 2017, disponible en <https://www.icann.org/nomcom2017>, sitio consultado el 1 de diciembre de 2017.

<sup>14</sup> El período de solicitud de la Junta Directiva de PTI comienza el 7 de febrero y finaliza el 21 de marzo. Consulte la página web del NomCom 2017, disponible en <https://www.icann.org/nomcom2017>, sitio consultado el 1 de diciembre de 2017.

- Las solicitudes individuales se crearon en la plataforma wiki del NomCom. Los candidatos recibieron una notificación de la solicitud e información sobre el proceso de solicitud. Las solicitudes se mantuvieron confidenciales.
- El personal del NomCom superviso las solicitudes y revisó las solicitudes completadas. El personal del NomCom confirmó que los formularios estuvieran completos o informó a los candidatos si faltaba información. Hacia el final del período de solicitud, el personal del NomCom envió un recordatorio a los candidatos que no completaron sus solicitudes.
- El formulario de solicitud se deshabilitó al final del día 21 de marzo y se prohibieron nuevas solicitudes. Sin embargo, hubo un período de gracia de nueve días para permitir a los candidatos completar una solicitud si habían iniciado una. Tras el período de gracia, se desestimaron todas las solicitudes incompletas.

Después de la Fase de Reclutamiento, la Fase de Evaluación comienza en abril y finaliza a principios de junio. Durante esta fase, el NomCom revisa los materiales de los candidatos (la Manifestación de Interés, o SOI) e identifica una lista de candidatos seleccionados. Entre 20 y 25 candidatos a la Junta Directiva aproximadamente (pero no candidatos a la Junta Directiva de las SO/AC o PTI) suelen ser seleccionados para que los entreviste el consultor de evaluación, que realiza entrevistas telefónicas e informa al NomCom con una evaluación de los candidatos. El NomCom luego forma equipos de "profundización" que generalmente están compuestos por dos miembros del NomCom, que evalúan a los candidatos con mayor detalle y generan una selección de aproximadamente diez candidatos preseleccionados para entrevistas presenciales en la reunión de la ICANN en junio.

Para reducir la lista de candidatos, el NomCom generalmente ha clasificado a los candidatos en "grupos" verdes, amarillos y rojos en función de la calidad del candidato. La lista restringida del NomCom generalmente se limita a 20 candidatos aproximadamente para todos los cargos y diez candidatos para entrevistas presenciales. En años anteriores, el valor promedio de los puntajes de los miembros del NomCom se utilizaba para clasificar a los candidatos; más recientemente, el NomCom ha tenido en cuenta la variación de los puntajes y ha pasado a utilizar la media.

Durante la fase de selección, el NomCom delibera sobre los candidatos finales y realiza sus selecciones. A principios de julio, los candidatos son notificados si son seleccionados o no, y aquellos que no son seleccionados se les pregunta si quisieran ser considerados para el año siguiente. Los candidatos seleccionados se someten a una verificación de antecedentes adicional y se confirman si la dicha verificación es positiva. Los miembros designados por el NomCom se anuncian públicamente en septiembre.

### **III. Metodología de la Revisión Independiente del NomCom**

Nuestra revisión independiente del NomCom de la ICANN se ha dividido en dos etapas: (1) evaluación del desempeño del NomCom y (2) recomendaciones para mejorar la eficacia del NomCom. Nuestro informe final representa ambas etapas.

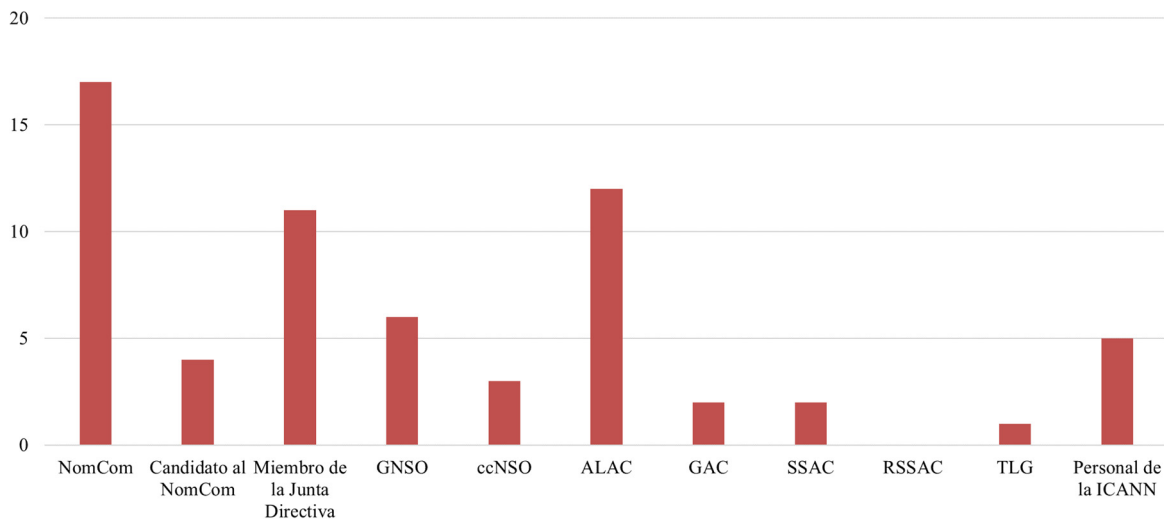


Durante nuestra revisión independiente del NomCom, realizamos más de 60 entrevistas semiestructuradas individuales con miembros actuales y anteriores del NomCom y la Junta Directiva de la ICANN, miembros de los órganos de la ICANN que envían delegados al NomCom, otros miembros de la comunidad de la ICANN y personal de la ICANN. Estas entrevistas se realizaron en persona en las reuniones ICANN59 e ICANN60, y de forma remota. Tenían por objetivo a capturar una amplia variedad de puntos de vista de personas sobre la función del NomCom, las fortalezas y debilidades del NomCom y la relación entre el NomCom y la comunidad de la ICANN.

Para garantizar que hablamos con personas que poseían una variedad de perspectivas, los entrevistados fueron considerados y seleccionados a través de una variedad de canales. Hablamos con algunas personas como resultado de su participación directa con el NomCom. Contactamos a otras personas en base a recomendaciones de la comunidad. También entrevistamos a personas que nos contactaron directamente y expresaron su interés en compartir sus comentarios sobre el NomCom. Y contactamos a otras personas para asegurar una representación más diversa de los entrevistados.

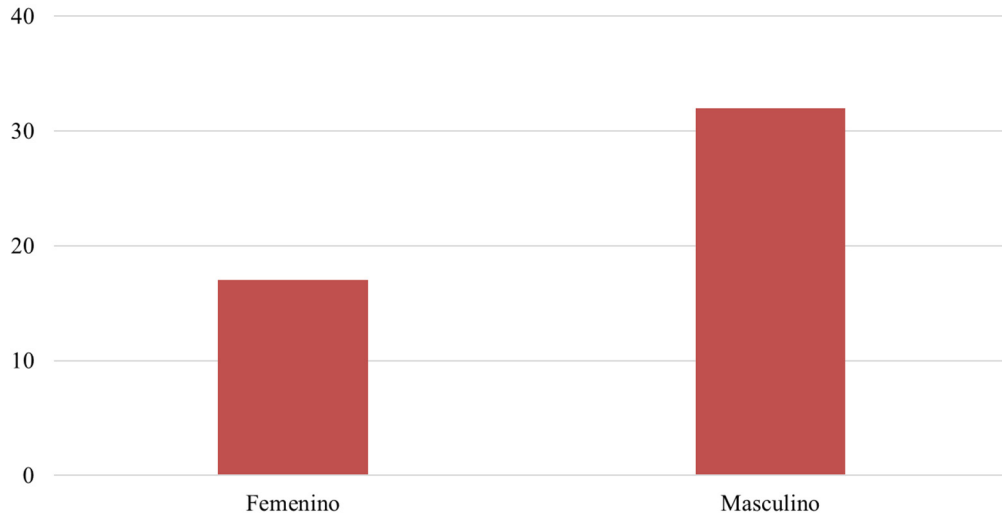
Las Figuras 3, 4 y 5 muestran la composición de los entrevistados en términos de sus afiliaciones dentro de la ICANN, su género y la región del mundo en la que residen, respectivamente.

**Figura 3: Roles y afiliaciones actuales/anteriores de la ICANN<sup>15</sup>**  
*Cantidad de entrevistados*

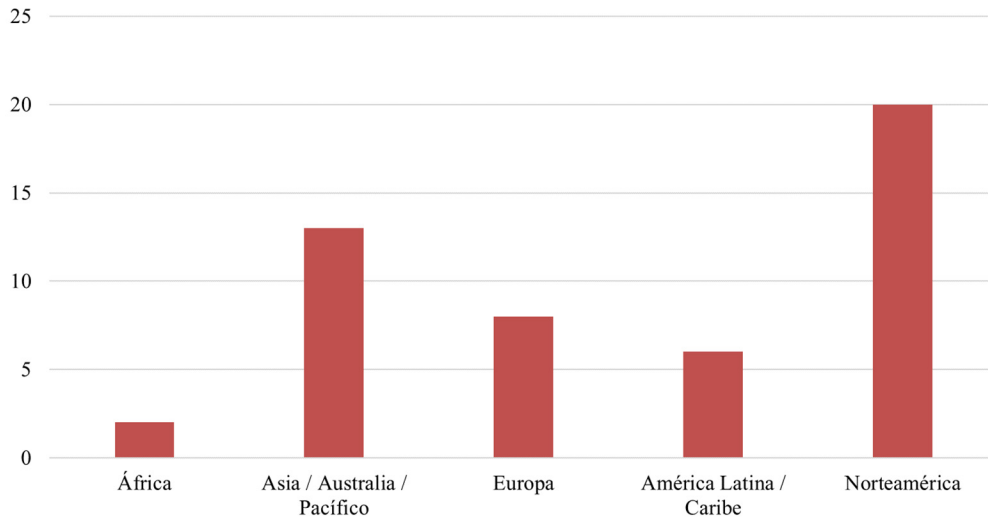


<sup>15</sup> La cantidad de entrevistados en cada categoría no suma el total de entrevistados porque hay cierta superposición en la afiliación organizacional.

**Figura 4: Composición por género**  
*Cantidad de entrevistados*



**Figura 5: Región en la que residen los entrevistados**  
*Cantidad de entrevistados*

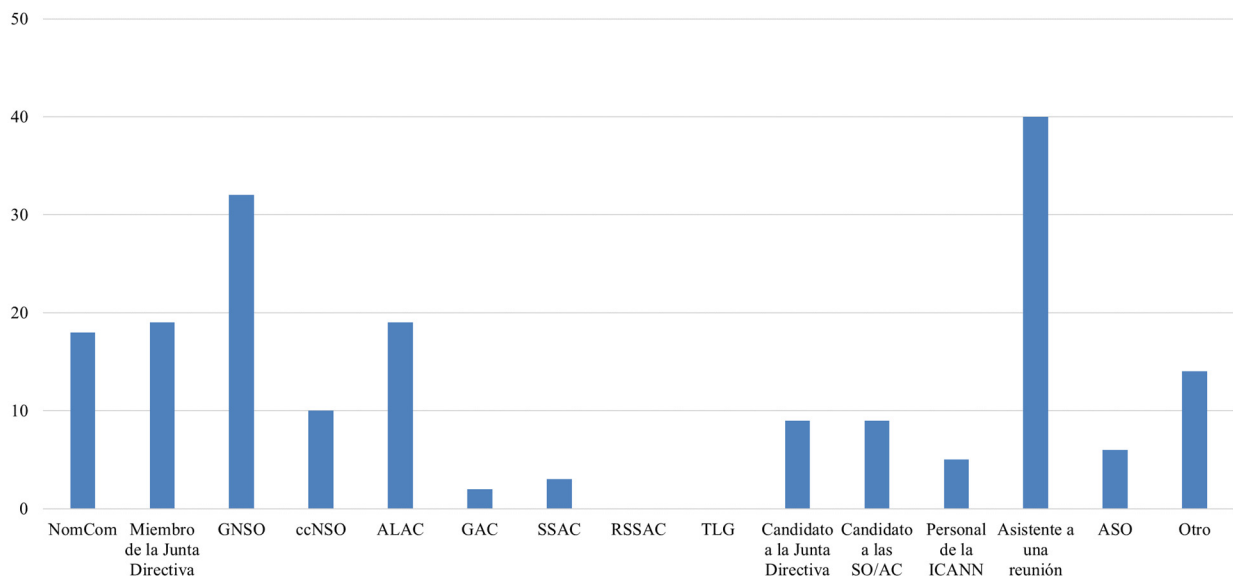


También recibimos comentarios de la comunidad a través de una encuesta en línea. El propósito de la encuesta fue recopilar comentarios de un conjunto más amplio de encuestados de toda la comunidad de la ICANN y que sirva como un medio para que las personas que no fueron entrevistadas proporcionaran comentarios sobre el NomCom. La encuesta fue informada por nuestras entrevistas y fue refinada en colaboración con el Grupo de Trabajo para la Revisión del NomCom (RWP). La encuesta contó con una amplia publicidad, utilizó las mejores prácticas en

el diseño de encuestas y nos ayudó a determinar en qué medida serían necesarias entrevistas adicionales.

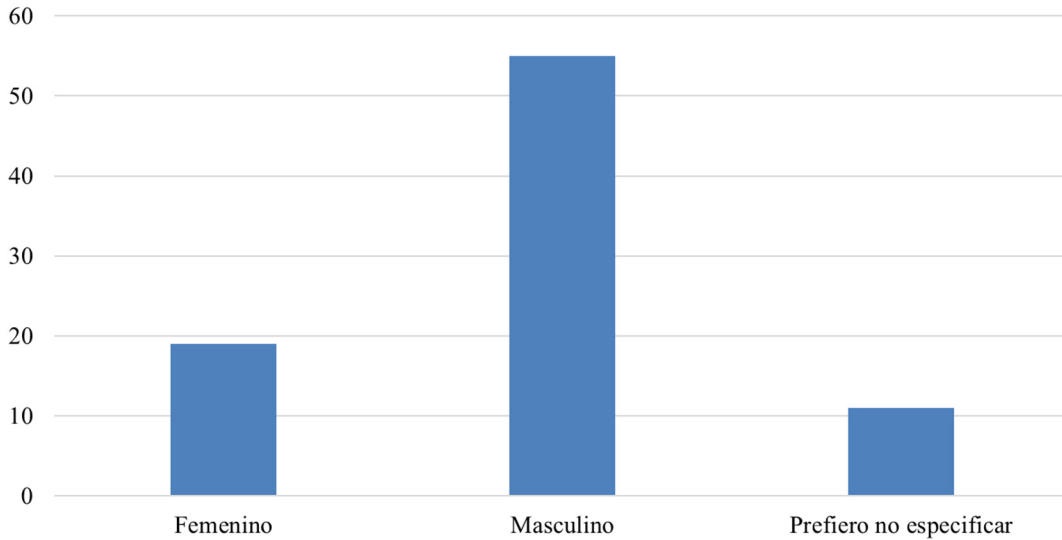
La encuesta en línea recogió los comentarios de los miembros actuales y anteriores del NomCom, la Junta Directiva de la ICANN y las SO/AC, así como también del personal de la ICANN y otros miembros individuales de la comunidad de la ICANN. La encuesta tuvo un total de 85 participantes. Las Figuras 6, 7 y 8 muestran la composición del grupo de encuestados en términos de sus afiliaciones dentro de la ICANN, su género y la región del mundo en la que residen, respectivamente.

**Figura 6: Roles y afiliaciones actuales/antiguos de la ICANN<sup>16</sup>**  
*Cantidad de encuestados*

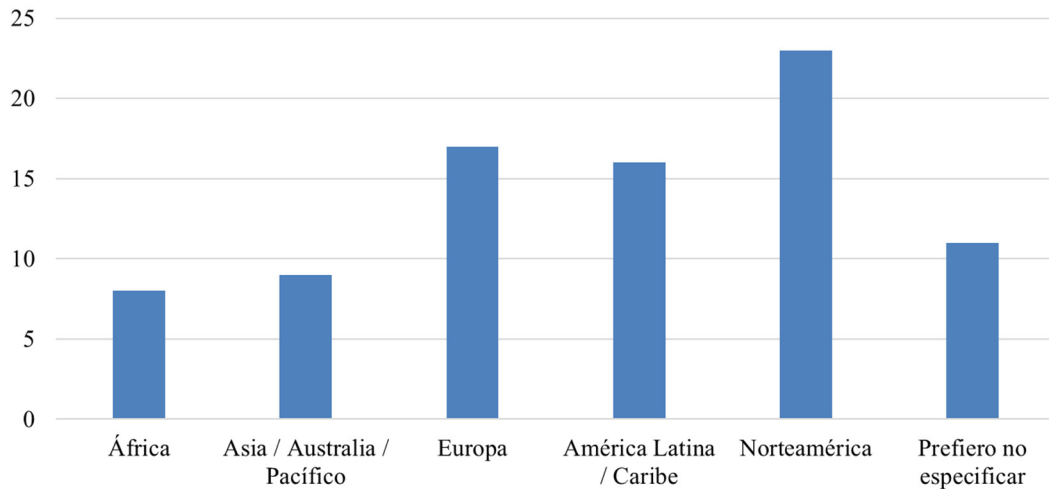


<sup>16</sup> La cantidad de encuestados en cada categoría no suma el total de encuestados porque hay cierta superposición en la afiliación organizacional.

**Figura 7: Composición por género**  
*Cantidad de encuestados*



**Figura 8: Región en la que residen los encuestados**  
*Cantidad de encuestados*



La información recopilada a través de nuestras entrevistas, encuesta en línea, revisión de documentos e informes y auditoría de las reuniones del NomCom proporcionan la base de las conclusiones y recomendaciones que se describen en el presente informe. Cabe destacar que nuestro enfoque para evaluar el NomCom no requiere una representación perfecta de toda la comunidad de la ICANN. Por ejemplo, no hemos establecido conclusiones basadas principalmente en la frecuencia con la que escuchamos una opinión particular durante nuestras entrevistas o mediante el instrumento de la encuesta. En cambio, las entrevistas y la encuesta en línea fueron

métodos para reunir diversas perspectivas en toda la ICANN con el objetivo de garantizar que hayamos escuchado y considerado muchas opiniones diversas antes de realizar nuestra evaluación y nuestras recomendaciones.

#### **IV. Fortalezas del Comité de Nominaciones**

La comunidad de la ICANN considera que el NomCom generalmente desempeña su función de manera eficaz, pero con margen para mejorar. En base a nuestra evaluación, estamos de acuerdo con esta caracterización y afirmamos el rol continuo del NomCom en el reclutamiento y selección de personas para cargos directivos dentro de la ICANN. El NomCom tiende a seleccionar personas de alta calidad en general, aunque nuestra evaluación sugiere que existe una cantidad moderada de variabilidad en la calidad de los candidatos elegidos, particularmente con respecto a los candidatos a la Junta Directiva.

El NomCom ha mejorado significativamente a lo largo de una serie de dimensiones desde 2011, especialmente en su tratamiento de candidatos, y en su compromiso con la transparencia y participación con la comunidad de la ICANN. Estas mejoras son el resultado de las medidas adoptadas por los NomCom previos mediante la implementación de las recomendaciones de los NomCom anteriores y las recomendaciones incluidas en la revisión independiente de 2007 del NomCom y los informes del Equipo de Revisión sobre Responsabilidad y Transparencia (ARTR) de 2010 y 2013. Como ejemplo de dicha mejora de año en año, el NomCom 2018 ha implementado, en parte o en su totalidad, varias recomendaciones que hemos formado en base a nuestra evaluación de las políticas y procedimientos del NomCom 2017.<sup>17</sup>

#### **V. Conclusiones y recomendaciones: Composición y responsabilidades de los miembros del NomCom**

Esta Sección contiene conclusiones y recomendaciones relacionadas con la composición y las responsabilidades del NomCom y sus miembros. Estas conclusiones y recomendaciones están relacionadas con la capacitación de los miembros del NomCom, los procesos para designar a los miembros del NomCom y los problemas relacionados con el tamaño y la estructura del NomCom.

---

<sup>17</sup> Dichas recomendaciones incluyen (1) crear una descripción del trabajo para los cargos de la Junta Directiva de la ICANN, aunque nuestra recomendación incluye descripciones de trabajo para SO/AC y la Junta Directiva de PTI, así como formas de mejorar la descripción del trabajo, (2) proporcionar capacitación para entrevistar a los miembros del NomCom, y (3) publicar estadísticas en los Informes Finales del NomCom sobre la fuente de reclutamiento de candidatos, aunque una vez más creemos que el NomCom puede mejorar aún más la información que proporciona.

- A. Conclusión: Por lo general, se considera que el NomCom desempeña su función de manera eficaz, pero existe margen para mejorar el funcionamiento del NomCom. La medida en que los miembros del NomCom son independientes y priorizan los intereses de la comunidad global de Internet en la toma de decisiones es un área de preocupación dentro de la ICANN. El propio NomCom no se considera lo suficientemente diverso, especialmente con respecto al género.**

El NomCom "busca garantizar que la ICANN se beneficie de las personas que ubican el interés público de la Comunidad global de Internet por sobre cualquier interés especial en particular, pero que no obstante están, o se comprometen a estar, informados acerca del contexto en el que opera la ICANN".<sup>18</sup>

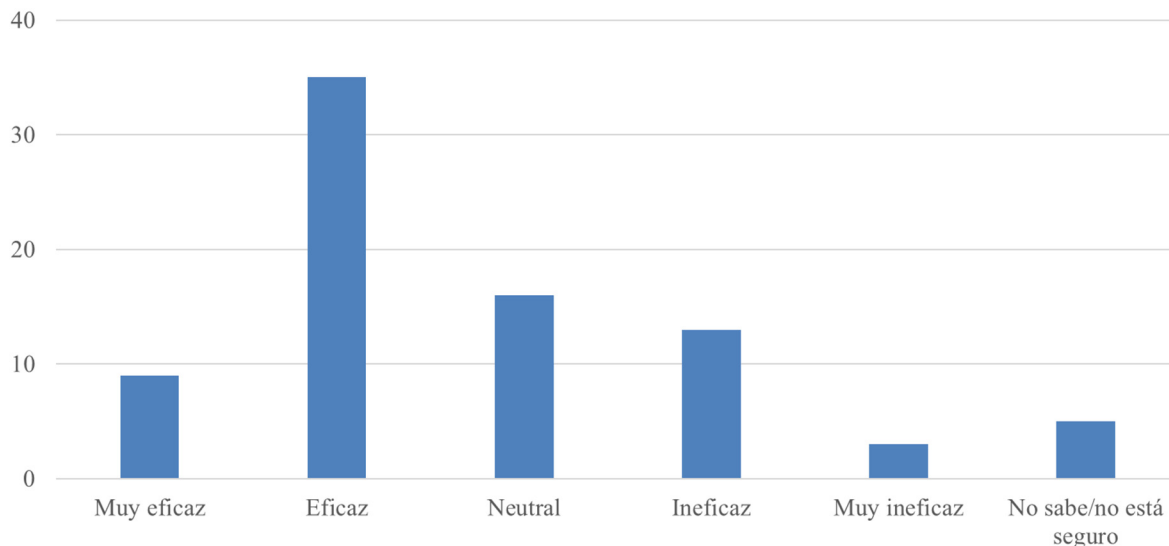
La mayoría de las personas identificó el éxito del NomCom como el nombramiento de personas eficaces y de alta calidad para la Junta Directiva y otras SO/AC, a menudo utilizando expresiones como "bien cualificado", "buenos contribuyentes" y la "combinación adecuada para el rol". Algunas otras, a menudo además de describir la función del NomCom como el nombramiento de personas de alta calidad y eficaces, incluyeron en la función del NomCom el propósito de designar personas con perspectivas diversas, preservar su independencia y designar candidatos con consenso.

Como se muestra en la Figura 9, cuando se preguntó si el NomCom es o no eficaz en el desempeño de su función, la respuesta más frecuente fue "Eficaz". La distribución de respuestas en la Figura 9 fue común en otras preguntas relacionadas con la eficacia del NomCom, como la eficacia en el reclutamiento de candidatos y la eficacia en la evaluación de candidatos. En total, aproximadamente el 60 por ciento de los encuestados calificaron al NomCom como "Eficaz" o "Muy eficaz", mientras que el 40 por ciento de los encuestados describieron el NomCom como "Neutral", "Ineficaz" o "Muy ineficaz".

---

<sup>18</sup> Procedimientos operativos del NomCom 2017, disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/nomcom2017-procedures-2017-02-07-en>, sitio consultado el 27 de noviembre de 2017.

**Figura 9: ¿Qué tan eficaz es el NomCom en el desempeño de su función?**  
*Cantidad de encuestados*



Los encuestados y entrevistados reconocen la difícil función del NomCom dada la complejidad de la ICANN y su modelo de múltiples partes interesadas. Algunas personas señalaron que, si bien el NomCom era imperfecto, en la actualidad era el mejor método para evitar que la Junta Directiva se "autoperpetúe". Otros expresaron la preocupación general de que el NomCom se creó para reemplazar las elecciones directas y que la importancia de ese propósito parece haberse olvidado o disminuido.

La mayoría de las personas indicó que el NomCom debería continuar designando miembros tanto para la Junta Directiva como para las SO/AC. Algunas personas pensaron que el NomCom podría no necesitar designar personas para el ALAC porque el ALAC ya tiene una función para designar a los miembros del ALAC, mientras que otras personas consideraron que el NomCom debería designar a todos los miembros de la Junta Directiva.

Se espera que los miembros del NomCom actúen como individuos en nombre de los intereses de la comunidad global de Internet, y no deberían estar en deuda con las unidades constitutivas que los designaron para el NomCom, ni con otras organizaciones o corporaciones.<sup>19</sup> Las selecciones del NomCom son definitivas y no necesitan la aprobación de ningún otro organismo o personas dentro de la ICANN.

Una preocupación común planteada tanto por los entrevistados como por los encuestados fue que los miembros del NomCom con demasiada frecuencia votaban como bloques en función de la organización que los envió al NomCom u otro tipo de interés común. Como resultado, estas personas consideraron que el envío de delegados al NomCom fue visto como una forma para que

<sup>19</sup> Estatutos de la ICANN Artículo 8, Sección 4, disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, sitio consultado el 1 de diciembre de 2017.

esas organizaciones avanzaran en una agenda en lugar de designar personas que actuaran en beneficio de los intereses de la comunidad más amplia de la ICANN.

Algunas personas expresaron que el proceso de entrevistas del NomCom era injusto debido a conflictos de intereses, ya sea en términos de miembros del NomCom designando a personas con las que hacen negocios o en términos de organizaciones de la ICANN que designan miembros del NomCom que seleccionarán candidatos que se alineen más estrechamente con sus intereses.

Con frecuencia, las personas otorgaron calificaciones deficientes al NomCom por la diversidad, especialmente el género. Ha habido cuatro o cinco mujeres en el NomCom desde 2014, a excepción del NomCom de 2016. Hubo solo dos mujeres en el NomCom en 2016.

Varias personas consideraron que las organizaciones que envían delegados al NomCom deberían centrarse más en la diversidad, y algunas personas sugieren que la diversidad debería ser un objetivo durante los procesos de selección de delegados del NomCom. Sin embargo, muchas personas, incluidos aquellos que pensaban que el NomCom necesitaba ser más diverso, consideraron que la competencia en el NomCom era más importante que la diversidad y que la diversidad en el NomCom era menos importante que la diversidad en otros organismos, especialmente la Junta Directiva.

Otros señalaron que la diversidad puede ser difícil de lograr en la práctica dado que los miembros del NomCom son designados por diferentes organismos, algunos de los cuales solo designan a una persona para el NomCom. Observamos que de 2011 a 2017, únicamente el ALAC, la GNSO y el SSAC designaron a una mujer para el NomCom.<sup>20</sup>

**Recomendación 1: Formalizar una descripción del trabajo para los miembros del NomCom que enfatice la diversidad y la independencia, y proporcionar esa descripción a las SO/AC.**

Cada año, el NomCom debería desarrollar una descripción exhaustiva de las responsabilidades y las competencias (requeridas o deseadas) de un miembro del NomCom, así como una declaración de la composición de diversidad actual del NomCom y el deseo de independencia para los miembros del NomCom, con el fin de ayudar a las SO/AC en la designación de los miembros para el NomCom del próximo año.<sup>21</sup> La descripción del trabajo debería publicarse en el sitio web del NomCom y enviarse a las SO/AC para que forme parte del proceso mediante el cual las SO/AC seleccionan a sus miembros del NomCom. Las SO/AC deberían utilizar la descripción y la declaración de diversidad para reclutar y seleccionar delegados para enviarlos al NomCom.

Una descripción oficial del trabajo ayudaría a garantizar que las personas que soliciten ser miembros del NomCom comprendan la función y el compromiso de tiempo que asumirían, así

---

<sup>20</sup> Entre 2011 y 2017, los índices en los que el ALAC, la GNSO y el SSAC designaron mujeres para el NomCom fueron 8 de 35, 6 de 49 y 1 de 7, respectivamente.

<sup>21</sup> A los efectos de aportar claridad, el término "competencias" se refiere en general a habilidades, experiencia, cualidades personales y comportamientos, etc. Las competencias no deben interpretarse estrictamente como referencias solo a habilidades "técnicas" como la gestión financiera. La planificación estratégica, la comunicación y el trabajo en equipo, etc. son aspectos que están incluidos en el término competencias.



como los estándares de conducta. En la actualidad, las responsabilidades y competencias de los miembros del NomCom se enumeran en varios recursos diferentes del NomCom y, por lo tanto, no se encuentran fácilmente.<sup>22</sup>

La descripción del trabajo debe enfatizar que el delegado ideal del NomCom tendría experiencia en recursos humanos (RR. HH.), experiencia en reclutamiento y/o una comprensión profunda del rol de los miembros de la Junta Directiva. Aunque los potenciales miembros del NomCom no deberían ser descalificados simplemente porque podrían tener experiencia limitada en estas tres áreas, resaltar estas cualidades en la descripción del trabajo alinearía aún más las capacidades de los miembros del NomCom con la función central del NomCom. La descripción también debería tener en cuenta que la diversidad de género y regional son consideraciones importantes y debería incluir el tiempo requerido de los miembros del NomCom.

Por último, la descripción del trabajo debería tener en cuenta que los miembros del NomCom deberían comprometerse a preservar la independencia del NomCom y que se espera que actúen únicamente en beneficio de la comunidad global de Internet y no en representación de sus intereses comerciales o de la organización que los designe para el NomCom. Dadas las preocupaciones dentro de la comunidad de la ICANN de que los miembros del NomCom puedan votar en bloques, la importancia de que los miembros del NomCom actúen con independencia debería enfatizarse tan pronto como un individuo considere su designación en el NomCom.

**B. Conclusión: Los miembros del NomCom tienen niveles significativos de experiencia técnica y relacionada con políticas en sus campos, pero no siempre comprenden cabalmente el rol de los miembros de la Junta Directiva y las habilidades y atributos necesarios para ser un miembro exitoso de la Junta Directiva en la ICANN.**

El nombramiento de directores para la Junta Directiva de la ICANN es una de las funciones clave del NomCom, y algunos de los entrevistados indicaron que nombrar a los miembros de la Junta Directiva debería ser una prioridad más alta para el NomCom que designar miembros de otros órganos de la ICANN. Sin embargo, las entrevistas sugieren que, especialmente dado el crecimiento de la ICANN en los últimos años, las habilidades necesarias para ser un director de la Junta Directiva son significativamente diferentes de lo que eran hace diez o incluso cinco años, y el NomCom necesita ser consciente de estos cambios al designar a los miembros de la Junta Directiva.

La ICANN es actualmente una organización con 20 años que obtiene aproximadamente USD 140 millones en ingresos cada año.<sup>23</sup> A medida que el tamaño, la complejidad y la competencia de la

---

<sup>22</sup> Por ejemplo, los Procedimientos Operativos del NomCom describen las obligaciones de los miembros del NomCom en términos generales. La información de Antecedentes y Código de Conducta del NomCom describe los fundamentos del NomCom, una política sobre conflicto de intereses y estándares de comportamiento esperado. El Código de Conducta establece explícitamente que los miembros del NomCom deben actuar únicamente en representación del interés de la comunidad global de Internet. Las Directrices del NomCom proporcionan una descripción general del NomCom, incluidos los objetivos principales del NomCom.

<sup>23</sup> “¿Qué hace la ICANN?” disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/what-2012-02-25-en>, sitio consultado el 12 de febrero de 2018. Información financiera para la ICANN, disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/governance/financials-en>, sitio consultado el 12 de febrero de 2018.

organización han evolucionado, el rol de la Junta Directiva requiere diferentes competencias y experiencia que cuando la ICANN era una organización más joven y más pequeña. Los entrevistados y los encuestados expresaron con frecuencia el punto de vista de que los miembros del NomCom necesitan más experiencia y una mejor comprensión para reclutar y seleccionar personas para una organización del tamaño de la ICANN. Varias personas expresaron una opinión similar: que el problema fundamental es que los candidatos son reclutados por personas que no comprenden cabalmente lo que hace la Junta Directiva o qué competencias son necesarias para ser eficaces en la Junta Directiva.

Los miembros del NomCom a menudo poseen un conocimiento técnico y de políticas significativo en sus campos, pero no tienen experiencia de la Junta Directiva en una organización del tamaño y complejidad del NomCom. Como lo expresó un entrevistado: "Estoy preocupado, porque en los próximos 10 años, si creemos que hemos tenido desafíos hasta ahora, no hemos visto nada todavía". Las habilidades necesarias para ser miembro de la Junta Directiva también son diferentes de las que se necesitan en la GNSO, la ccNSO y el ALAC. Entonces, si bien los miembros del NomCom tienen las habilidades requeridas para evaluar a los candidatos para las SO/AC, existe una falta de conocimiento relativo a las habilidades necesarias de un candidato para la Junta Directiva.

**Recomendación 2: Implementar y formalizar la capacitación para promover la comprensión de los miembros del NomCom sobre las funciones y responsabilidades de los directores de la Junta Directiva y las prácticas de las Juntas Directivas de alto rendimiento en otras organizaciones sin fines de lucro.**

Al determinar los tipos de miembros de la Junta Directiva que se necesitan tanto ahora, como a medida que la ICANN continúa evolucionando, es importante que los miembros del NomCom tengan ciertas preguntas en mente al seleccionar a los miembros de la Junta Directiva. Por ejemplo, ¿qué hace una Junta Directiva de alto funcionamiento en una organización de gran tamaño y compleja? ¿Cómo difiere esta función de las necesidades de directores de una organización más joven y menos compleja? Y, en términos más generales: ¿qué se necesita para ser un "buen" miembro de la Junta Directiva en una organización grande como la ICANN?

No es realista esperar que todos los miembros del NomCom comiencen con una comprensión profunda de la función de los miembros de la Junta Directiva ni experimenten la evaluación de la experiencia y competencias necesarias de una Junta Directiva en una organización del tamaño de la ICANN. Sin embargo, entender lo que se necesita para ser un miembro exitoso de la Junta Directiva y lo que se necesita para ser una Junta Directiva exitosa es la base de los esfuerzos efectivos de reclutamiento y evaluación. Por lo tanto, el NomCom se beneficiaría de un breve programa de capacitación, dirigido por un consultor externo que tenga experiencia trabajando con Juntas Directivas sin fines de lucro, para ayudar a los miembros del NomCom a pensar qué experiencia y competencias se requieren para las Juntas Directivas de alto funcionamiento y sus miembros.

Los dirigentes del NomCom deberían ser responsables de seleccionar al consultor externo y determinar si se requiere el programa de capacitación para todos los miembros del NomCom o

solo para los nuevos miembros del NomCom. La capacitación debería tener lugar en la parte inicial del ciclo del NomCom, idealmente en la Reunión General Anual.

Observamos que el consultor externo debería llevar a cabo la capacitación de una manera que no afecte la independencia de los miembros del NomCom, y no debería constituir una carga demasiado pesada con respecto al tiempo requerido. Con respecto al último punto, dado que muchas de nuestras recomendaciones están diseñadas para reducir los requisitos de tiempo para los miembros del NomCom, no prevemos que la incorporación de este tipo de capacitación, que normalmente se puede realizar en el transcurso de varias horas, suponga una carga para los miembros del NomCom.

**C. Conclusión: La estructura de dirigentes del NomCom generalmente funciona correctamente, aunque la eficacia del NomCom depende en gran medida de la eficacia de la Presidencia.**

La dirigencia del NomCom está compuesta por un Presidente y un Presidente Electo, ambos designados por la Junta Directiva. Normalmente, la Junta Directiva designa al Presidente Electo como el Presidente del próximo NomCom, aunque la Junta Directiva se reserva el derecho de designar a cualquier otra persona como Presidente. A discreción del Presidente, el Presidente puede designar un Presidente Asociado sin derecho a voto. En los últimos años, el Presidente Asociado ha sido el Presidente del NomCom anterior.

La mayoría de los encuestados (incluida la amplia mayoría de los miembros del NomCom) opinó que la estructura actual de dirigentes del NomCom era eficaz tal como estaba, aunque algunos consideraron que era altamente ineficaz. Algunas personas señalaron que contar con el asesoramiento del Presidente del año anterior al nuevo NomCom era valioso para el Presidente, el Presidente Electo y todo el NomCom, dado que ayudaba a preservar los procesos de un año a otro. En general, las personas con quienes hablamos expresaron que era muy valioso para el Presidente tener experiencia previa en el NomCom. Algunos otros tenían una visión diferente de que el Presidente anterior asesorara al nuevo Presidente, ya que consideraban que ejercía demasiada influencia a los procesos de un NomCom anterior. Otros consideraron que la estructura de dirigentes del NomCom no estaba lo suficientemente aislada de la variación en el desempeño de la Presidencia.

A algunas personas les preocupaba el hecho de que la Junta Directiva seleccionara al Presidente y al Presidente Electo, y consideraron que el NomCom debería seleccionar a sus propios dirigentes o que el Presidente debería participar en la selección del Presidente Electo.

**Recomendación 3: Implementar y formalizar la capacitación de los dirigentes del NomCom para profundizar la comprensión de sus funciones, autoridad y responsabilidades, y confirmar o designar a la próxima Presidencia más temprano en el ciclo.**

Esta capacitación formal debería complementar el asesoramiento informal del Presidente Asociado (por lo general, el Presidente del año anterior) y la capacitación proporcionada por el Presidente al Presidente Electo.

La mayoría de los presidentes de los comités voluntarios de las organizaciones sin fines de lucro no han recibido capacitación sobre cómo facilitar las reuniones, trabajar con el personal y administrar las comunicaciones. En nuestra experiencia, esto puede llevar a la inconsistencia a lo largo de los años sobre cómo funcionan y desempeñan sus tareas dichos comités. La capacitación en liderazgo para el Presidente y el Presidente Electo del NomCom debería enfocarse en las siguientes áreas: técnicas para facilitar las reuniones de los comités, desarrollo y gestión de la agenda, participación equilibrada de los miembros del comité, cumplimiento de plazos y asegurar que los dirigentes y voluntarios se desempeñen y se comuniquen adecuadamente, asociándose con el personal para acordar responsabilidades, procesos y procedimientos, planes de comunicación e intercambiar opiniones sobre expectativas realistas.

En la actualidad, el próximo Presidente del NomCom a menudo se nombra poco antes de que comience su mandato. Recomendamos adelantar esta confirmación o designación a 60 días antes del comienzo de su mandato para preparar y organizar el próximo ciclo del NomCom. Por lo tanto, la capacitación debería realizarse después de que se confirme el Presidente del NomCom, pero antes de la Reunión General Anual (es decir, antes de que el NomCom se reúna por primera vez). Los dirigentes del NomCom deberían seleccionar el programa de capacitación, con asistencia y coordinación proporcionada por el personal del NomCom.

Señalamos que la capacitación no debería constituir una carga demasiado pesada con respecto al tiempo requerido. Dado que muchas de nuestras recomendaciones están diseñadas para reducir los requisitos de tiempo para los miembros del NomCom (incluidos los dirigentes del NomCom), no prevemos que la incorporación de este tipo de capacitación, que normalmente se puede realizar en el transcurso de varias horas, suponga una carga para los miembros del NomCom.

**D. Conclusión: Los miembros del NomCom han dedicado, y continúan dedicando, una gran cantidad de tiempo y energía en las actividades del comité. En promedio, los miembros del NomCom carecen de una experiencia sustantiva de reclutamiento y selección para una organización del tamaño y complejidad de la ICANN.**

En general, los entrevistados y los encuestados consideraron que si bien el NomCom ha mejorado significativamente en la contratación y evaluación de candidatos, aún hay margen para mejorar. Un comentario frecuente fue que los miembros del NomCom necesitaban más experiencia en entrevistas y/o capacitación para hacer que el proceso de entrevistas fuera más profesional, consistente y eficaz.

**Recomendación 4: Formalizar la capacitación para los miembros del NomCom en el proceso de evaluación de candidatos.**

Con la excepción del NomCom de 2018, el NomCom no ha proporcionado, según nuestro conocimiento, capacitación en materia de entrevistas a sus miembros. Aunque el NomCom ha mejorado considerablemente desde 2011 en su profesionalismo durante las entrevistas in situ y tiene un buen desempeño general, creemos que la capacitación en materia de entrevistas aumentaría el grado en que el NomCom trata a los candidatos de manera consistente y profesional, y mejoraría la capacidad de la ICANN de atraer talentos de alto calibre.<sup>24</sup>

La capacitación debe enfatizar que las entrevistas y el contacto con los candidatos son interacciones bidireccionales cuando se reclutan candidatos de alto calibre, y que es tanto un proceso de venta como de evaluación al interactuar directamente con los candidatos durante las sesiones de profundización y las entrevistas in situ. La profesionalización de este contacto requiere capacitación en las expectativas de los candidatos y mecanismos para evaluar si los entrevistados valen la pena en términos del tiempo y la inversión. Por ejemplo, ¿cómo se sondean las respuestas para evaluar las competencias? ¿Cómo se sale de la superficie en una entrevista? ¿Qué se busca en las reacciones de los candidatos? ¿Qué tipo de preguntas deberían esperarse de un candidato competente?

La capacitación debería llevarse a cabo por una empresa independiente de consultoría de reclutamiento o recursos humanos con experiencia en educar a las personas sobre la mejor manera de entrevistar a los candidatos para la Junta Directiva y otros cargos directivos. Esta capacitación podría realizarse como una orientación para los nuevos miembros, con una capacitación abreviada para los miembros que regresan. Los dirigentes del NomCom deberían seleccionar el programa de capacitación, con asistencia y coordinación proporcionada por el personal del NomCom.

Señalamos que la capacitación no debería constituir una carga demasiado pesada con respecto al tiempo requerido. Dado que muchas de nuestras recomendaciones están diseñadas para reducir los requisitos de tiempo para los miembros del NomCom, no prevemos que la incorporación de este tipo de capacitación, que normalmente se puede realizar en el transcurso de varias horas, suponga una carga para los miembros del NomCom.

**E. Conclusión: Existe una falta de comprensión en torno a la función y el consenso respecto de la eficacia de la empresa de reclutamiento profesional Odgers Berndtson de Bruselas (OB Bruselas).**

El NomCom recibe asistencia en reclutamiento de candidatos por parte de OB Bruselas. Es una compañía hermana de OB Frankfurt, que anteriormente prestó asistencia al NomCom durante la

---

<sup>24</sup> Esta recomendación concuerda con los comentarios que recibimos de la comunidad. Cuando se consultó a los encuestados y entrevistados sobre qué cambios realizarían en el NomCom, una de las respuestas más comunes recibidas fue aumentar y/o proporcionar capacitación. También concuerda con las recomendaciones de los NomCom anteriores. Los NomCom de 2013, 2014 y 2015 recomendaron y/o aceptaron la recomendación del NomCom anterior sobre proporcionar capacitación sobre "técnicas de entrevista y otras habilidades relevantes de reclutamiento/recursos humanos". Informe Final del NomCom de 2013, sección 4.4.1; Informe final del NomCom de 2015, p. 26.

evaluación de los candidatos para la Junta Directiva. OB Bruselas y OB Frankfurt tienen prohibido comunicarse o compartir información para evitar conflictos de intereses y para garantizar que cada uno preste asistencia al NomCom sin influir en el otro.

Las opiniones divergieron sobre la función de las empresas de reclutamiento profesional. Una opinión común fue que una empresa de reclutamiento profesional debería tener la responsabilidad principal de identificar candidatos y retener la memoria institucional con respecto al grupo de candidatos. Como resultado, los esfuerzos de divulgación por parte de los miembros del NomCom se volverían innecesarios o de importancia secundaria y, por lo tanto, aumentarían los esfuerzos de OB Bruselas. Varias personas consideraron que OB Bruselas era importante porque era mejor para encontrar personas fuera de la comunidad de la ICANN, o que se necesitaba una empresa con alcance internacional adicional. Algunas otras personas tuvieron una perspectiva muy diferente y consideraron que una empresa de reclutamiento no era necesaria dado el alcance de los miembros del NomCom.

Varias personas consideraron que el NomCom debía tener un mejor desempeño en su trabajo con la empresa de reclutamiento para comunicar las necesidades y los desafíos únicos asociados con la ICANN y los cargos que busca ocupar el NomCom. Algunas personas se preguntaron si una empresa de reclutamiento especializada podría ayudar (por ejemplo, empresas más especializadas para reclutar dentro de espacios corporativos a diferencia de espacios sin fines de lucro), o si una empresa de reclutamiento debería poner mayor énfasis en si los candidatos tenían conflictos de interés o si tenían más probabilidades de votar en nombre de un interés concreto.

Algunos encuestados y entrevistados consideraron que la eficacia de OB Bruselas debería evaluarse a la luz de empresas y/o métodos de difusión alternativos. El NomCom de 2016 recomendó que los futuros NomCom establezcan un Subcomité para buscar socios alternativos de reclutamiento, pero también recomendó que se mantengan los procesos para el ciclo actual.<sup>25</sup>

Por último, varias personas pensaron que la función de la empresa de reclutamiento no era transparente y sugirieron que las estadísticas básicas sobre los candidatos de la empresa de reclutamiento deberían recopilarse y publicarse cada año (por ejemplo, estadísticas sobre el número de candidatos reclutados y el número de personas designadas por NomCom que llegaron a través de OB Bruselas).

**Recomendación 5: Un consultor de reclutamiento profesional debería seguir involucrado en la función de identificar potenciales candidatos para la Junta Directiva. La función del consultor de reclutamiento debería aclararse y publicarse.**

Una empresa de reclutamiento profesional debería seguir participando en el proceso de reclutamiento de una organización del tamaño y la complejidad de la ICANN. El objetivo principal del consultor de reclutamiento debería ser identificar candidatos cualificados, con un énfasis en los candidatos que no hayan estado asociados anteriormente con la ICANN. Lo que hace el

---

<sup>25</sup> Informe Final del Comité de Nominaciones de 2016 de la ICANN, págs. 16, 25, disponible en <https://www.icann.org/en/system/files/files/nomcom2016-report-12oct16-en.pdf>, sitio consultado el 28 de noviembre de 2017.

consultor de reclutamiento, cómo lo hace y en qué punto del proceso se lleva a cabo el traspaso al NomCom es información importante para que el NomCom sea claro tanto ante el consultor como ante la comunidad de la ICANN.

Para mejorar la transparencia, la función y el propósito del consultor de reclutamiento deberían estar codificados en las Directrices o Procedimientos Operativos. Actualmente, hay poca información sobre el propósito y la función del consultor de reclutamiento en la documentación del NomCom, o sobre la naturaleza de sus actividades. Por ejemplo, la única referencia al consultor de reclutamiento (también conocido como "proveedor de reclutamiento") para el NomCom de 2018 estaba en las Directrices, que señala que el NomCom dio el siguiente paso: "Selección y contratación de proveedor de reclutamiento". Los Informes Finales publicados por el NomCom en ocasiones contienen información adicional sobre la función y las responsabilidades del consultor.<sup>26</sup> Sin embargo, el nivel de detalle proporcionado en esos informes varía de año a otro.<sup>27</sup>

Además, el consultor de reclutamiento debería proporcionar una presentación al NomCom cada año, durante la Reunión General Anual justo después de que se establezca el nuevo NomCom, para revisar su rol y función y que señale las oportunidades que tanto la empresa de reclutamiento como el NomCom ven para mejorar el proceso de reclutamiento. Esto ha ocurrido, en ocasiones, durante los últimos ciclos del NomCom, pero no es un proceso codificado.<sup>28</sup>

Los procesos codificados relacionados con el consultor de reclutamiento deberían incluir el propósito de cualquier reunión con el NomCom. También deberían incluir una descripción de las actividades realizadas por el consultor de reclutamiento, que, de acuerdo con nuestras recomendaciones en el presente informe, podrían incluir ayudar a la Junta Directiva a identificar la experiencia y competencias necesarias, y trabajar con el NomCom para convertirlas en una descripción detallada del trabajo.

En los comentarios públicos proporcionados en nuestro Informe Final Preliminar, los comentaristas señalaron la importancia de (1) la confirmación de un proceso justo y gratuito, (2) limitar el mandato de un único consultor a aproximadamente dos años, (3) que el consultor presente todos los candidatos al NomCom, (4) que el NomCom tenga claros los procesos de los consultores, y (5) la necesidad de informar los resultados como parte esencial del proceso. Estamos de acuerdo con todas las respuestas y las incorporamos a nuestra recomendación, excepto por la sugerencia de que el mandato se limite a aproximadamente dos años. En cambio, recomendamos que el consultor sea evaluado anualmente y que se conserve mientras continúe brindando al NomCom una cantidad suficiente de candidatos correctamente cualificados.

---

<sup>26</sup> Por ejemplo, el informe final del NomCom de 2016 señaló que "Tras el contacto inicial del Presidente del NomCom, se invitó a un representante de OB Bruselas (el consultor de reclutamiento) a asistir a una reunión del NomCom para presentar varias opciones para la cooperación futura con el comité". Informe Final del NomCom de 2016, p. 16.

<sup>27</sup> El Informe Final del NomCom de 2015 no describe ninguna interacción con OB Bruselas o la naturaleza de sus actividades, salvo agradecer a OB Bruselas y OB Frankfurt (el consultor de evaluación) por su ayuda y experiencia sumamente valiosas. Informe Final del NomCom de 2015, p. 29.

<sup>28</sup> Consultar, por ejemplo, el Informe Final del NomCom de 2016, p. 16.

**F. Conclusión: La función y eficacia de la empresa de evaluación profesional (anteriormente OB Frankfurt) genera cierto desacuerdo dentro de la comunidad de la ICANN.**

Las opiniones divergieron sobre la función de la empresa de reclutamiento profesional durante los procesos de evaluación de candidatos. Algunas personas consideraron que los aportes de OB Frankfurt sobre candidatos no eran útiles porque no eran lo suficientemente específicos, mientras que otros consideraron que sus aportes eran útiles y que proporcionaban una "perspectiva de recursos humanos" muy necesaria sobre los candidatos que a veces faltaba entre los miembros del NomCom. Otros consideraron que OB Frankfurt debería participar más en la fase de evaluación, especialmente cuando se trata de una selección anticipada de los candidatos a miembros de la Junta Directiva. Pensaron que esto reduciría la carga de trabajo en los miembros del NomCom al disminuir el tiempo dedicado a reducir el grupo de candidatos, y quizás permitir que los miembros del NomCom dediquen más tiempo a evaluar a los candidatos en profundidad.

Observamos que el número de solicitudes completadas ha aumentado en los últimos años. Los NomCom de 2014, 2015 y 2016 recibieron 58, 81 y 105 solicitudes completadas.<sup>29</sup> Dado que el NomCom revisa cada una de estas solicitudes, esto aumenta la carga de trabajo para que el NomCom identifique una lista de candidatos preseleccionados.

**Recomendación 6: Un consultor de evaluación profesional debería continuar participando en el proceso de evaluación de candidatos para la Junta Directiva. La función del consultor de evaluación debería aclararse y publicarse.**

Una empresa de evaluación profesional debería continuar participando en el proceso de evaluación de candidatos para la Junta Directiva (pero no los candidatos para las SO/AC o la Junta Directiva de PTI), dado el tamaño y la complejidad de la ICANN. El principal objetivo del consultor de evaluación debería ser ayudar al NomCom con la evaluación de los candidatos mediante el aporte de una perspectiva independiente y experimentada sobre los candidatos. Lo que hace el consultor de evaluación, cómo lo hace y cómo su función se ajusta a las actividades de los miembros del NomCom es información importante para que el NomCom sea claro tanto a nivel interno como ante la comunidad de la ICANN.

Para mejorar la transparencia, la función y el propósito del consultor de evaluación deberían estar codificados en las Directrices o Procedimientos Operativos del NomCom. Actualmente, hay poca información sobre el propósito y la función del consultor de evaluación en la documentación del NomCom, o sobre la naturaleza de sus actividades. Por ejemplo, la única referencia al consultor de evaluación (también conocido como "proveedor de evaluación") para el NomCom de 2018 está en las Directrices, que señala que el "consultor de evaluación lleva a cabo entrevistas e informes".<sup>30</sup> Los Informes Finales publicados por el NomCom en ocasiones contienen información adicional

---

<sup>29</sup> Informe Final del Comité de Nominaciones de 2016 de la ICANN, p. 22.

<sup>30</sup> Directrices del NomCom de 2018, disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/nomcom2018-guidelines-2017-12-15-en>, sitio consultado el 22 de febrero de 2018.



sobre la función y las responsabilidades del consultor de evaluación;<sup>31</sup> sin embargo, el nivel de detalle proporcionado en esos informes puede variar de un año a otro.<sup>32</sup>

Asimismo, el consultor de evaluación debería proporcionar una presentación al NomCom cada año, durante la reunión de AGM de otoño (justo después de que se establezca el nuevo NomCom), para revisar cuál es su rol y función, e identificar oportunidades para mejorar el proceso de evaluación. Esto ha ocurrido, en ocasiones, durante los últimos ciclos del NomCom, pero no es un proceso codificado.<sup>33</sup>

Los procesos codificados relacionados con el consultor de evaluación deberían incluir el propósito de cualquier reunión con el NomCom. También debería incluir una descripción de las actividades que desarrolla el consultor de evaluación que, de acuerdo con nuestras recomendaciones del presente informe, podría incluir una selección anticipada de solicitudes, si el consultor enfoca sus evaluaciones en cualidades o habilidades particulares, y cómo ayuda la tabla de calificación del consultor al NomCom.

En los comentarios públicos proporcionados en nuestra versión preliminar del Informe Final, los comentaristas señalaron la importancia de (1) que el consultor presente a todos los candidatos al NomCom, y (2) que el NomCom tenga claros sus procesos. Estamos de acuerdo con todas las respuestas e incorporamos esto en nuestra recomendación, pero enfatizamos que el consultor debería priorizar a los candidatos de acuerdo con las competencias y los criterios identificados del NomCom.

**G. Conclusión: La duración del mandato del NomCom de un año, incluso si se renovara por un segundo año, puede no permitir el aprendizaje y el compromiso suficientes de los miembros.**

Tal como se especifica en los Estatutos de la ICANN, cada miembro con derecho a voto del NomCom cumple un mandato de un año y, como máximo, puede cumplir dos mandatos sucesivos de un año. Tras cumplir dos mandatos sucesivos de un año, una persona debe permanecer fuera del NomCom durante al menos dos años antes de que dicha persona sea elegible para otro mandato. Los miembros sin derecho a voto cumplen con los mandatos designados por la organización que los nombró para el NomCom.

Cuando se consultó si deberían hacerse cambios a la duración del mandato de los miembros del NomCom, la mayoría de los encuestados sugirieron un período de dos años, aunque algunas personas se preguntaron si los términos de dos años harían que fuera más difícil atraer delegados al NomCom. Sesenta por ciento de los encuestados opinó que los mandatos deberían ser de dos

---

<sup>31</sup> Por ejemplo, el Informe Final del NomCom de 2014 describió las actividades de OB Frankfurt (el ex consultor de evaluación) de la siguiente manera: "Para cada uno de los candidatos preseleccionados de la Junta Directiva, el NomCom recibió de OB Frankfurt un formulario que resumía sus habilidades en 'gestión de empresas, gestión de personas y autogestión', además de factores como motivación, inteligencia emocional intercultural y fortalezas y debilidades autopercebidas. Cuando se leen junto con las SOI y las recomendaciones, proporcionaron una visión de experto externo muy útil en la siguiente fase". Informe Final del NomCom de 2014, p. 13.

<sup>32</sup> Los Informes Finales de 2015 y 2016 contenían muchos menos detalles sobre el consultor de evaluación.

<sup>33</sup> Consultar, por ejemplo, el Informe Final del NomCom de 2013, Sección 4.3.3.

años, y un 19 y 15 por ciento prefirió mandatos de uno y tres años, respectivamente. Aproximadamente, el 75 por ciento de los entrevistados también prefirió dos años. El aumento de los límites del mandato a dos años fue también una de las respuestas más comunes cuando se preguntó a los entrevistados y encuestados qué cambios harían en el NomCom.

Cuando se preguntó si los miembros del NomCom deberían prestar servicios durante más de un mandato y, de ser así, cuántos, la mayoría de los encuestados opinó que cumplir dos mandatos durante toda la vida era apropiado, aunque la preferencia por uno y tres mandatos también fue común. Algunas personas expresaron su preocupación por el hecho de que las personas presten servicios muchas veces en el NomCom, y algunos miembros del NomCom dijeron que escuchar sobre lo que sucedió en el NomCom hace varios años no fue útil.

**Recomendación 7: Los miembros del NomCom, a excepción de los cargos directivos, deberían prestar servicios en mandatos de dos años y estar limitados a un máximo de dos mandatos.**

Se deberían conservar los mandatos de un año para el Presidente, el Presidente Electo y el Presidente Asociado. Sin embargo, dadas las ventajas y desventajas asociadas a los plazos más cortos y más largos, los mandatos de dos años para los miembros del NomCom en cargos no directivos logran un equilibrio apropiado en comparación con los mandatos de uno o tres años. Los mandatos de dos años, escalonados para que aproximadamente la mitad de las bancas del NomCom se ocupen cada año, proporcionan una transición más uniforme del NomCom anterior y permiten a los miembros del NomCom ajustarse a la curva de aprendizaje para ser miembro del NomCom.

También recomendamos que los miembros del NomCom puedan prestar servicios hasta dos mandatos de dos años durante sus vidas, y que se permitan los mandatos consecutivos. El límite de dos mandatos está ideado para evitar la posibilidad de una influencia excesiva porque una persona retorne al NomCom repetidamente. Y, si bien no existe una respuesta perfecta con respecto a si los miembros del NomCom deberían abandonar el NomCom antes de su segundo mandato, creemos que los mandatos consecutivos son apropiados. Incluso si cada miembro del NomCom cumpliera dos mandatos consecutivos, el gran tamaño del NomCom daría lugar a una rotación significativa cada dos años.

Además de los beneficios descritos en la conclusión anterior, esta recomendación aumentará la memoria institucional del NomCom y, por lo tanto, debería aumentar la capacidad del NomCom para evaluar sus propios procesos, incluido, por ejemplo, el desempeño de consultores externos.

**H. Conclusión: El tamaño actual del NomCom es apropiado.**

Muchas personas indicaron que era necesario alcanzar un equilibrio al considerar el tamaño del NomCom; más miembros pueden ayudar a manejar la gran carga de trabajo del NomCom y facilitar la representación equitativa en todas las organizaciones de la ICANN que envían delegados al NomCom, mientras que un número menor de miembros puede aumentar la eficacia de los procesos del NomCom. En general, algunas personas consideraron que el NomCom

funcionaría más eficientemente si hubiera pocas personas, mientras que muy pocas personas consideraron que el NomCom debería incluir más miembros.

### **Recomendación 8: Mantener el tamaño actual del NomCom.**

El tamaño actual del NomCom es apropiado y establece un equilibrio entre las ventajas de un NomCom más pequeño y uno más grande: en particular, la compensación entre la eficiencia de un grupo más pequeño en la toma de decisiones y el consenso, y la necesidad de representación de SO/AC y representación de perspectivas diversas que potencialmente mantienen los miembros dentro de las SO/AC.

#### **I. Conclusión: Existe preocupación sobre la función y la participación de los miembros sin derecho a voto.**

Como se muestra anteriormente en la Figura 1, el NomCom puede tener hasta seis miembros sin derecho a voto. Además de los tres cargos directivos sin derecho a voto, los tres miembros sin derecho a voto son miembros del SSAC, el RSSAC y el GAC, aunque tradicionalmente el GAC no ha designado a una persona para el NomCom. (Un grupo de trabajo del GAC está evaluando actualmente si, y cómo, el GAC puede participar en el NomCom<sup>34</sup>).

Hasta el NomCom de 2018, los miembros sin derecho a voto participaban en las votaciones de sondeo, pero no participaban en las votaciones finales. En el NomCom de 2018, tenemos entendido que los miembros sin derecho a voto no participan en las votaciones de sondeo ni en las votaciones finales. Los encuestados se dividieron en partes iguales sobre si los miembros sin derecho a voto deberían tener derechos de voto completos o si el sistema actual debería mantenerse como está, aunque las personas con frecuencia cuestionaron el objetivo de tener miembros sin derecho a voto. Muy pocas personas opinaron que los miembros sin derecho a voto deberían participar menos (por ejemplo, ser removidos del NomCom o tener prohibido participar en las votaciones de sondeo). Algunas personas señalaron que los miembros sin derecho a voto aportan perspectivas valiosas e influyentes.

### **Recomendación 9: Todos los miembros del NomCom deberían participar plenamente y votar, a excepción de los dirigentes del NomCom.**

Los miembros del NomCom del SSAC, el RSSAC y el GAC deberían convertirse en miembros con derecho a voto con la capacidad de participar plenamente en todas las actividades del NomCom.<sup>35</sup> Los nuevos miembros con derecho a voto estarían sujetos a los mismos requisitos que los actuales miembros del NomCom con derecho a voto: en particular, estarían sujetos a los mismos límites de mandato.

---

<sup>34</sup> El Grupo de trabajo del GAC sobre la participación del GAC en el NomCom, disponible en <https://gac.icann.org/working-group/gac-working-group-on-gac-participation-in-nomcom#meetings>, sitio consultado el 3 de diciembre de 2017.

<sup>35</sup> El GAC sigue siendo libre de decidir si envía un delegado al NomCom.

Esta recomendación reemplazaría el sistema actual en el que los miembros sin derecho a voto están en el NomCom (y pueden o no participar en las votaciones de sondeo) pero no pueden emitir los votos finales. El sistema híbrido actual:

- No suele estar presente en otros comités de selección o nominaciones sin fines de lucro.
- Permite que cada NomCom modifique la influencia de los miembros sin derecho a voto al cambiar si pueden participar en votaciones de sondeo sin ningún aporte de la comunidad de la ICANN o las organizaciones que designaron a los miembros sin derecho a voto.
- Crea un sistema en el que las personas que (1) la ICANN cree que agregan una perspectiva valiosa al NomCom y (2) participan en todas las demás actividades del NomCom, incluida la realización de sesiones de profundización y entrevistas de candidatos, no pueden emitir un voto final en una manera conforme a los estándares requeridos de los miembros del NomCom.<sup>36</sup>

Los miembros actuales sin derecho a voto y no funcionarios no tienen límites de mandato que establezcan los Estatutos de la ICANN que rigen el NomCom<sup>37</sup>, lo que podría contribuir a una percepción de influencia indebida, incluido el cabildeo y el conocimiento institucional que burlan el sistema. Exigir a esos miembros que se adhieran a los mismos límites de mandatos que el resto de los miembros del NomCom promueve un campo de influencia equilibrado entre los miembros individuales del NomCom.

Si bien es un tanto inusual que los tres miembros dirigentes del NomCom sean miembros sin derecho a voto, funciona bien en este contexto debido al gran tamaño del NomCom y al hecho de que la ICANN y el NomCom desean que los dirigentes del NomCom sean imparciales y neutrales dado que son designados por la Junta Directiva de la ICANN.

**J. Conclusión: Existe la preocupación de que el NomCom pueda no representar con precisión a las unidades constitutivas (tanto a través de las SO/AC como dentro de las SO/AC).**

La representación en el NomCom generalmente se consideró suficiente para cada organización de la ICANN que envía delegados al NomCom. Algunas personas cuestionaron por qué el GAC no estaba representado, y otras consideraron que el ALAC y la GNSO estaban sobrerrepresentados. Otros opinaron que las partes interesadas no comerciales generalmente estaban subrepresentadas.

---

<sup>36</sup> Con respecto a la votación, los Procedimientos Operativos del NomCom de 2018 establecen lo siguiente: "La votación en todos los asuntos dentro del Comité de Nominaciones se realizará de conformidad con los Estatutos de la ICANN. Siempre que el Presidente solicite una votación sobre cualquier asunto, se contarán los votos de los miembros del Comité de Nominaciones designados como miembros con derecho a voto según los Estatutos de la ICANN. Los asuntos que constituyen el acto de las decisiones del Comité de Nominaciones en particular, que son determinantes de los resultados con respecto a la selección o no selección de cualquier Candidato dentro del proceso de evaluaciones o selecciones del Comité de Nominaciones se considerarán como un voto". Procedimientos Operativos del NomCom de 2018, Sección A.6.d, consultado el 15 de marzo de 2018.

<sup>37</sup> Estatutos de la ICANN Artículo 8, Sección 8.3(c), disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en/#article8>, sitio consultado el 11 de febrero de 2018.

Varias personas consideraron que era necesario reequilibrar el NomCom, tanto entre las organizaciones de la ICANN como dentro de las organizaciones de la ICANN. Con respecto a esto último, por ejemplo, más de una persona opinó que la GNSO debería considerar reequilibrar sus designaciones del NomCom para que coincidan con la estructura de la GNSO. En la actualidad, la GNSO envía un delegado al NomCom para usuarios de "grandes" empresas y otro para usuarios de "pequeñas" empresas, pero esta estructura no es parte del Consejo actual de la GNSO.

**Recomendación 10: La representación en el NomCom debería reequilibrarse inmediatamente y luego revisarse cada cinco años.**

La revisión periódica y el reequilibrio de la composición del NomCom garantizan que se refleje adecuadamente a la comunidad de la ICANN, tanto desde un punto de vista histórico como prospectivo.

Una recomendación sobre una forma precisa de reequilibrar el NomCom requeriría una evaluación exhaustiva de la representación dentro de la comunidad de la ICANN, que incluya una comprensión completa de la historia y el posible futuro de la representación dentro de las SO/AC. También requerirá el aporte de la Junta Directiva y la formación de un grupo de trabajo integrado por las distintas unidades constitutivas que incluya representantes de comunidades o grupos emergentes dentro de la comunidad de la ICANN.

Durante nuestra evaluación, escuchamos a un gran número de personas que sugirieron que el NomCom estaba desequilibrado, tanto entre las organizaciones como dentro de las organizaciones (es decir, entre las unidades constitutivas dentro de una SO/AC). Como cabe esperar, las opiniones que escuchamos variaron ampliamente y a menudo eran incongruentes entre sí. Por ejemplo, algunas personas indicaron que una SO/AC estaba sobrerrepresentada en términos del número de delegados enviados al NomCom desde esa SO/AC, mientras que otros opinaron que dicha representación era necesaria dada la relativamente mayor diversidad de puntos de vista que mantienen las unidades constitutivas dentro de esa SO/AC en comparación con otras SO/AC. En última instancia, cualquier reequilibrio del NomCom requerirá una evaluación detallada de todos los grupos de partes interesadas de la ICANN. Por lo tanto, la ICANN debería convocar un grupo de trabajo inmediatamente, y cada cinco años a partir de entonces, para estudiar la mejor manera de reequilibrar el NomCom en función de los aportes de cada una de las organizaciones con representación en el NomCom y la comunidad de la ICANN en general.

Nuestra recomendación de intervalos de cinco años se basa en los requisitos de revisión típicos de la ICANN para las organizaciones, así como en nuestra experiencia con otras organizaciones similares basadas en el voluntariado.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Consultar, por ejemplo, el Artículo 4, Sección 4.4 de los Estatutos de la ICANN, disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en/#article4>, sitio consultado el 11 de febrero de 2018; Bienvenido a las revisiones de la ICANN, disponible en <https://www.icann.org/resources/reviews>, sitio consultado el 22 de mayo de 2018.

**K. Conclusión: El NomCom depende en gran medida del apoyo del personal de la ICANN. Existe la preocupación de que el personal del NomCom no cuente con los recursos suficientes, lo que ha afectado el funcionamiento del NomCom.**

Hay dos miembros del personal que apoyan al NomCom. El personal ayuda a los miembros del NomCom con las iniciativas de difusión y con las solicitudes de los candidatos. El personal también recibe comentarios de los candidatos y miembros del NomCom para mejorar los procesos y atiende las solicitudes de asistencia adicional de otros departamentos dentro de la ICANN.

Dos observaciones relativamente comunes sobre la función del personal del NomCom fueron que el NomCom era (1) muy dependiente del personal de apoyo y (2) carecía de personal y tenía recursos insuficientes. Como resultado, esto redujo la eficacia de los dirigentes del NomCom y del NomCom en su conjunto, y algunas veces dificultó que el NomCom informara eficazmente a los candidatos sobre los cambios en los cronogramas o fechas límite.

También hubo preocupación sobre la falta de integración de los miembros del personal del NomCom dentro de la estructura de personal de la ICANN.

**Recomendación 11: El miembro del personal superior que apoya al NomCom debería rendir cuentas y estar bajo las órdenes de la oficina del Director Ejecutivo.**

En la comunidad sin fines de lucro, la gobernanza es responsabilidad del Director Ejecutivo y las funciones del personal del comité de nominaciones están generalmente vinculadas a la oficina del Director Ejecutivo. La razón principal de esto es que el Director Ejecutivo es responsable de la gobernanza general, e influye e implementa la estrategia de la organización, y por lo tanto piensa de forma crítica sobre el futuro en términos de cómo se verá la ICANN y qué necesitará la ICANN. El Director Ejecutivo establece autoridad y comprende la complejidad de la ICANN y las necesidades de la Junta Directiva y otros cargos directivos. Vincular al personal superior del NomCom (es decir, el Gerente Sénior de Proyectos del NomCom) a la oficina del Director Ejecutivo invierte al Director Ejecutivo en el éxito de los procesos que seleccionan los dirigentes de la ICANN.

Además, el personal superior del NomCom debería someterse a una revisión anual con la oficina del Director Ejecutivo. Como una función de desarrollo, los dirigentes del NomCom deben proporcionar retroalimentación por escrito del desarrollo cada año a quien informe el personal superior en la oficina del Director Ejecutivo.

**Recomendación 12: Los dirigentes del NomCom deberían contar con información sobre el presupuesto del NomCom y los recursos de personal.**

Tradicionalmente, los dirigentes del NomCom no han participado en el proceso presupuestario. Y, sin embargo, los dirigentes del NomCom deberían tener conocimiento del presupuesto y deberían tener información sobre la asignación de recursos, mientras que la gerencia/personal debería conservar la responsabilidad general del presupuesto.

Por lo tanto, debería haber un mecanismo formal para que los dirigentes del NomCom brinden aportes sobre los recursos, mientras que el control final del presupuesto permanezca en la administración de la ICANN. Los aportes de los dirigentes del NomCom deberían producirse al final de cada ciclo del NomCom, en base a la experiencia del NomCom de ese año, y deberían tenerse en cuenta cuando se elabore el siguiente presupuesto del NomCom.

## **VI. Conclusiones y recomendaciones: Procesos del NomCom**

Esta sección contiene conclusiones y recomendaciones relacionadas con los procesos del NomCom de reclutamiento y evaluación de candidatos. Un tema recurrente a lo largo de esta sección es la necesidad de que el NomCom codifique los procesos en todas las etapas del ciclo del NomCom, ya sea mediante el desarrollo de descripciones de trabajo, la realización de actividades de difusión o la evaluación de candidatos.

### **A. Conclusión: El NomCom ha progresado en aumentar la medida en que conserva las políticas y los procedimientos de un año a otro, sin embargo, todavía "reinventa la rueda" en muchas cuestiones del proceso y muestra una falta de continuidad.**

El NomCom ha adoptado el lema de que el proceso es abierto, pero los datos (personales) son confidenciales. Desde 2013, el NomCom comparte procesos (políticas y procedimientos) de un NomCom a otro en el Informe Anual del NomCom, lo cual permite que el NomCom posterior adopte y mejore los procesos del NomCom anterior. Aquellos que tenían una opinión sobre este documento consideraban que era una mejora con respecto a años anteriores.

Cuando se preguntó si el NomCom es eficaz para preservar los procesos a lo largo de los años, la opinión de los encuestados fue dividida, la mitad sugirió que era eficaz y la otra mitad que era ineficaz. Casi una cuarta parte de los encuestados, y la mitad de las respuestas que indicaron que era ineficaz, calificaron al NomCom como "muy ineficaz" para preservar los procesos.

En base a nuestra auditoría de la reunión del NomCom en la reunión ICANN60, la falta de continuidad fue evidente. Se debaten varios procesos y normas de operación cada año, lo que requiere una gran cantidad de tiempo. Esto concuerda con los comentarios que recibimos en respuesta a las preguntas de la entrevista y la encuesta, incluidos los miembros actuales y anteriores del NomCom. Por ejemplo, cuando se preguntó qué cambios harían en el NomCom, una de las respuestas más comunes tanto para los encuestados como para los entrevistados fue aumentar la continuidad de los procesos de un año a otro. Las personas a menudo describieron que el NomCom tenía que "reinventar la rueda" cada año e indicaron que las reuniones iniciales estaban demasiado centradas en la creación o el ajuste de procedimientos.

**Recomendación 13: Publicar un "Diagrama de procesos" y codificar los elementos clave del proceso del NomCom. Cada año, se debería exigir al NomCom que destaque y explique los cambios en los procesos a la comunidad de la ICANN en una sesión abierta.**

La publicación de un Diagrama de procesos y la codificación de los procesos ayudarán a proporcionar transparencia a la comunidad de la ICANN, aumentar la continuidad en los procesos y agilizar las cuestiones de procesos que cada NomCom aborda cada año. Esto permitirá al NomCom optimizar lo que funciona y poner esos procesos a disposición de los candidatos y la comunidad de la ICANN. También aumentará la medida en que los candidatos y la comunidad de la ICANN consideran que los procesos del NomCom son justos y transparentes, y reducirá la influencia de los dirigentes del NomCom al establecer las normas operativas de un año en particular. La publicación de este diagrama también supone una carga menor para el personal, dado que el proceso se institucionaliza y publicita.

Si bien algunas personas pueden creer que la capacidad del NomCom para cambiar las normas y los procesos cada año fomenta su objetivo de ser independiente, estos cambios se producen a expensas de la eficiencia y eficacia general del NomCom. La falta de procesos escritos también puede aumentar el sesgo percibido cuando la comunidad no comprende completamente el razonamiento detrás de los cambios. Además, dichos cambios, cuando se realizan con poca antelación y sin los aportes de la comunidad de la ICANN, generalmente son incongruentes con el compromiso de la ICANN con la transparencia y la responsabilidad. Por ello, recomendamos que el NomCom publique los cambios a sus procesos en su sitio web para que los vea la comunidad de la ICANN. Además, sugerimos que el NomCom celebre una sesión pública en la reunión de primavera de la ICANN para analizar cualquier cambio.

El Examinador Independiente creó el diagrama de procesos (Apéndice 1) y la tabla de procesos (Apéndice 2) a continuación como ejemplos ilustrativos, basados en nuestra comprensión e interpretación del proceso del NomCom de 2017. El diagrama de "Fases de trabajo del NomCom" actualmente publicado en el sitio web del NomCom resulta útil para propósitos internos y para miembros de la comunidad que buscan información específica sobre procesos del NomCom,<sup>39</sup> pero incluye tareas (por ejemplo, "trabajo sobre preparativos para viajes a la reunión de la ICANN") que son menos relevantes en un diagrama que pretende aumentar la comprensión pública de los procesos del NomCom. Los ejemplos presentados en el Apéndice 1 y el Apéndice 2 tienen como objetivo facilitar la comprensión para alguien que esté menos familiarizado con el NomCom. Su atractivo es que ilustran de forma más clara el flujo de los diferentes pasos en el proceso del NomCom. El NomCom también debería considerar agregar información sobre el tiempo de cada paso cuando desarrolle su propia versión.

Un ejemplo de los procesos que deberían ser codificados más claramente por el NomCom son las diferencias en el proceso de evaluación de los candidatos a la Junta Directiva en comparación con los candidatos a la Junta Directiva de PTI y SO/AC. Las Directrices del NomCom, los Procedimientos Operativos y otros materiales (como el Diagrama de fases de trabajo del

---

<sup>39</sup> Véase <https://www.icann.org/nomcom2018>, sitio consultado el 1 de marzo de 2018.



NomCom) son demasiado vagos en este aspecto y no distinguen ninguna diferencia, como el hecho de que el consultor de evaluación haya proporcionado tablas de calificación para los candidatos a la Junta Directiva, pero no para los candidatos a la Junta Directiva de PTI y SO/AC. Otro ejemplo es codificar el proceso mediante el cual el NomCom procura la orientación de la Junta Directiva, las SO/AC o la Junta Directiva de PTI, o procura comentarios sobre candidatos para una nueva designación, para garantizar que la orientación o los requisitos previamente proporcionados no sean olvidados de un NomCom al siguiente.

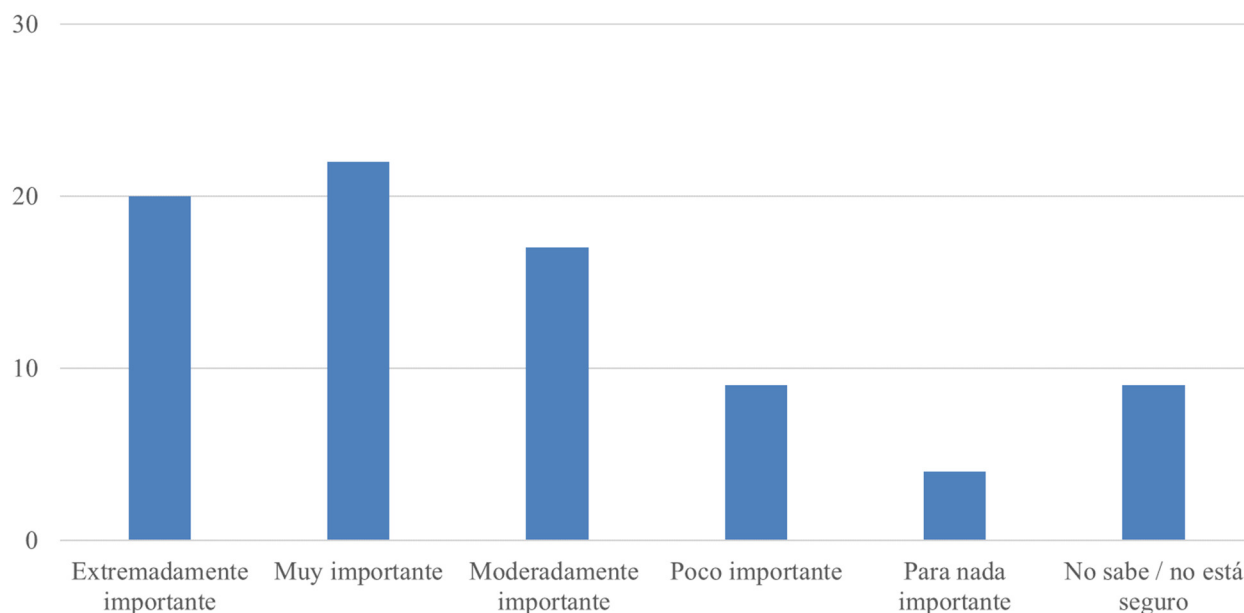
En los comentarios públicos proporcionados en nuestra versión preliminar del Informe Final, los comentaristas pensaron que esta recomendación tenía que ser más fuerte o que había sido insuficiente. En respuesta, destacamos que los procesos de codificación para aumentar la transparencia y la responsabilidad se incluyen a lo largo de este informe, que a menudo requieren codificar procesos informales actuales o codificar nuevos procesos. Por lo tanto, nuestra recomendación general para codificar elementos clave del proceso del NomCom es inherente a muchas de las recomendaciones del presente informe, que incluyen: crear descripciones de trabajo para los miembros del NomCom (Recomendación 1) y candidatos (Recomendación 15), procurar asesoramiento de la Junta Directiva, SO/AC y la Junta Directiva de PTI (Recomendación 14), utilizar consultores de reclutamiento y evaluación (Recomendaciones 5 y 6), comunicarse con los candidatos (Recomendación 18), establecer el estado de participación/votación de miembros individuales del NomCom (Recomendación 9), y creación de informes (Recomendación 23 ) y presupuestación (Recomendación 12). Las buenas prácticas deberían codificarse y mejorarse por los NomCom subsiguientes de una manera transparente para la comunidad de la ICANN, lo que requiere contar con procedimientos claros y escritos.

**B. Conclusión: Existe una falta de comunicación entre el NomCom y la Junta Directiva/SO/AC con respecto a las habilidades y competencias deseadas de los potenciales candidatos. Asimismo, la Junta Directiva y las SO/AC en ocasiones tienen dificultades para lograr un consenso sobre lo que necesitan y no cuentan con una forma eficaz de comunicarse con el NomCom si se debe volver a nombrar a personas actualmente designadas.**

La mayoría de los encuestados y entrevistados consideraron que el NomCom necesitaba más diálogo con las organizaciones y los comités de la ICANN; muy pocos opinaron que el NomCom necesitaba menos diálogo. Asimismo, la mayoría de los encuestados calificaron a la asesoría que la Junta Directiva otorga al NomCom como "extremadamente importante" o "muy importante", como se muestra a continuación en la Figura 10.

**Figura 10: ¿Qué tan importante es el asesoramiento de la Junta Directiva de la ICANN al reclutar, evaluar y seleccionar a los candidatos a la Junta Directiva?**

*Cantidad de encuestados*



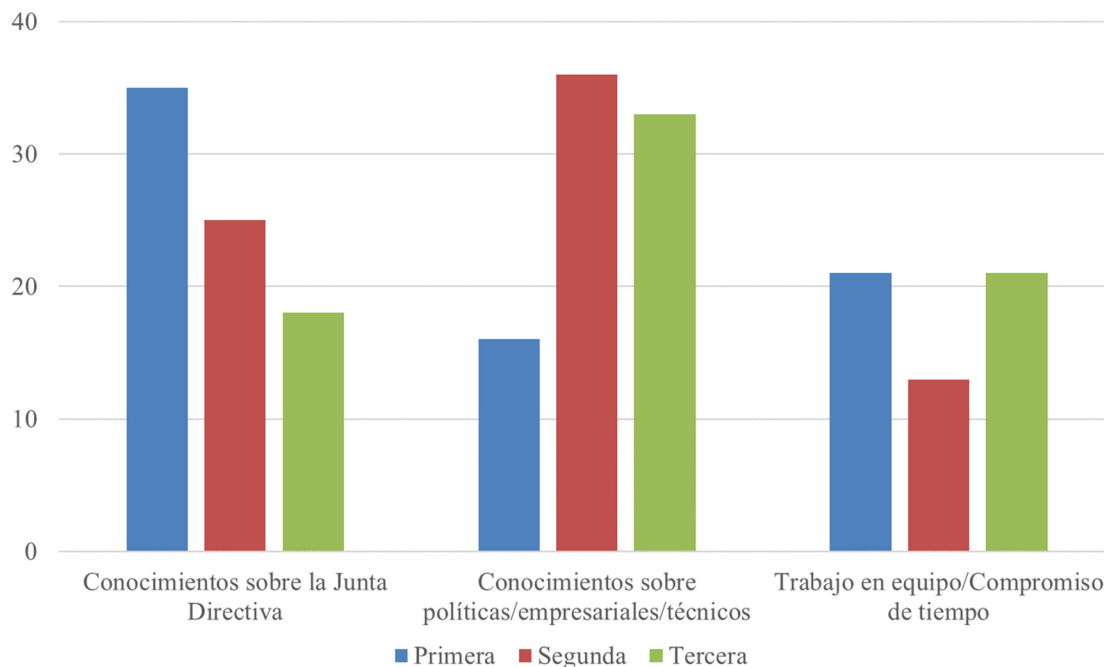
En las entrevistas, recibimos varias respuestas relacionadas con la naturaleza de las comunicaciones entre el NomCom y otras organizaciones de la ICANN, lo que señala procesos que no son bien conocidos o que no están bien definidos, y que pueden cambiar de un año a otro.

La mayoría de las personas opinó que había margen para mejorar la comunicación entre el NomCom y la Junta Directiva sobre las competencias necesarias para los directores de la Junta Directiva, y muchos consideraron que el NomCom no era lo suficientemente consciente de las competencias que la Junta Directiva necesitaba. En general, los encuestados opinaron que el asesoramiento de la Junta Directiva era preciso, aunque algunos sugirieron que la Junta Directiva tendía a centrarse en los conjuntos de habilidades específicas necesarias en lugar de las cualidades generales que se necesitan para ser un buen miembro de la Junta Directiva.<sup>40</sup> Otros señalaron que no siempre fue fácil para la Junta Directiva llegar a un consenso sobre las habilidades o atributos que necesita la Junta Directiva, y que la Junta Directiva debería comunicar sus comentarios al NomCom de una forma más clara para que el NomCom no reciba información contradictoria.

La Figura 11 muestra cómo los encuestados clasificaron las habilidades más importantes para los miembros designados por el NomCom para la Junta Directiva. El conocimiento de la Junta Directiva se ubicó en el primer lugar (el más importante), seguido del trabajo en equipo o el compromiso de tiempo, y luego de los conocimientos sobre políticas, empresariales y/o técnicos.

<sup>40</sup> El asesoramiento de la Junta Directiva se publica en el sitio web del NomCom. La carta de la Junta Directiva al NomCom de 2017 con fecha del 9 de marzo de 2017 está disponible en <https://www.icann.org/en/system/files/files/icann-board-nomcom-guidance-09mar17.pdf>, sitio consultado el 14 de noviembre de 2017.

**Figura 11: Clasificación de las habilidades más importantes para los miembros designados por el NomCom para la Junta Directiva de la ICANN**  
*Cantidad de encuestados*



Se consideró que la Junta Directiva proporcionaba un asesoramiento más útil y frecuente en comparación con las SO/AC a las que el NomCom designa personas. Los miembros de las SO/AC, sin embargo, en ocasiones opinaron que el NomCom no solicitaba asesoramiento. (Por ejemplo, se dijo que el NomCom debería preguntar al ALAC directamente o confiar en el plan estratégico del ALAC, que establece a quién necesita el ALAC en adelante).

Las personas también sugirieron que los miembros del NomCom necesitan una mejor comprensión de las funciones de la Junta Directiva, el ALAC, la GNSO, la ccNSO y PTI, así como las habilidades necesarias para tener éxito en esas funciones. El aumento del diálogo entre esos organismos y el NomCom, particularmente al informar al NomCom sobre las habilidades y los criterios necesarios, fue una respuesta común que las personas dieron cuando se les preguntó qué cambios harían en el NomCom.

Varias personas (incluidos miembros actuales/antiguos de la Junta Directiva y miembros actuales/antiguos del NomCom) señalaron que sería útil obtener evaluaciones de desempeño para las personas designadas por el NomCom, especialmente para las personas designadas por la Junta Directiva, dado que de lo contrario el NomCom tiene poca información sobre cómo se desempeñaron las personas designadas cuando se los considera para una nueva designación. Esta opinión se vio reflejada en otros que indicaron que a veces era difícil confiar en el NomCom cuando no se volvía a designar a personas competentes y se volvía a designar a personas incompetentes. Esto, a su vez, condujo a un cuestionamiento general de los procesos del NomCom, y a la sensación general de que el NomCom no era lo suficientemente transparente, dado que a

estas personas les costaba comprender cómo el NomCom tomaba sus decisiones. Mejorar el proceso mediante el cual el NomCom puede volver a designar a las personas puede, por lo tanto, mejorar la percepción general del NomCom dentro de la comunidad.

Algunas personas sugirieron que las revisiones de 360 grados de la Junta Directiva estuvieran disponibles para los miembros del NomCom,<sup>41</sup> aunque la mayoría expresó que deberían utilizarse para fines de desarrollo personal y profesional en lugar de proporcionarse al NomCom.

**Recomendación 14: Formalizar la comunicación entre el NomCom y la Junta Directiva, las SO/AC y la Junta Directiva de PTI para comprender la experiencia y competencias necesarias.**

El NomCom y la Junta Directiva, las SO/AC y la Junta Directiva de PTI se beneficiarían de los canales formales para comunicar cómo están evolucionando sus necesidades y las implicaciones de estos cambios en términos de reclutamiento y selección de candidatos cualificados. Cada año, estos organismos deberían reunirse con el NomCom para formalizar la experiencia y competencias necesarias y cualquier requisito de elegibilidad, y presentarlos por escrito.<sup>42</sup> (La Junta Directiva actualmente lo hace). Los conjuntos de habilidades requeridas para cada designación de SO/AC se deberían determinar y comunicar anualmente al NomCom adaptando la matriz proporcionada en el Apéndice 3 a las necesidades específicas de cada SO/AC.

Dado que el NomCom "se restablece" hasta cierto punto cada año, formalizar la comunicación reducirá la probabilidad de que el NomCom seleccione un candidato que sea incompatible con el asesoramiento o los requisitos previamente estipulados, como sucedió recientemente con la ccNSO en septiembre de 2017. Además, la comprensión de las prioridades estratégicas identificadas por los dirigentes de la ICANN y las competencias necesarias para constituir un cargo de la Junta Directiva o SO/AC requiere una evaluación consistente y aguda de las capacidades de los candidatos para cumplir con la experiencia y competencias necesarias.

Reconocemos que en ocasiones resulta difícil que los miembros de estos organismos se pongan de acuerdo sobre un conjunto claro de criterios para los candidatos, dado que los miembros pueden tener opiniones diferentes sobre cómo está cambiando su organización y sobre las características de un candidato de calidad. La participación del consultor de reclutamiento en esta comunicación para los cargos de candidatos de la Junta Directiva podría ayudar a avanzar en su capacidad para evaluar y comunicar la experiencia y competencias necesarias. Además, la participación de un consultor de reclutamiento para identificar la experiencia y competencias necesarias en los miembros de la Junta Directiva es una práctica estándar para las organizaciones sin fines de lucro del tamaño y la complejidad de la ICANN.

---

<sup>41</sup> Esta sugerencia también se hizo durante una Revisión de 360 grados de 2016 del equipo de dirigentes del NomCom.

<sup>42</sup> Una recomendación similar para aumentar la comunicación entre el NomCom y las SO/AC fue realizada por el Grupo de Trabajo de Finalización de la Revisión del NomCom de 2010 y el NomCom de 2016. Informe Final del Comité de Nominaciones de 2016 de la ICANN, p. 25 e Informe Final del Grupo de Trabajo de Finalización de la Revisión del NomCom de 2010, p. 6.

Somos conscientes de la preocupación que existe entre algunos miembros de la comunidad de la ICANN sobre que la Junta Directiva participe demasiado en el NomCom. Según nuestra experiencia, el perjuicio potencial que provoca la falta de comunicación (es decir, un NomCom que no designe a los miembros de la Junta Directiva con la experiencia y competencias que la ICANN necesita en el futuro) supera esas preocupaciones. Además, las recomendaciones del presente informe, especialmente aquellas relacionadas con procesos de codificación, son una forma más eficaz de reducir tanto la influencia de la Junta Directiva como otras influencias externas al limitar la medida en que los dirigentes del NomCom pueden influir en las operaciones del NomCom de un año a otro sin plena transparencia y responsabilidad ante la comunidad de la ICANN.

**Recomendación 15: El NomCom debería publicar descripciones detalladas del trabajo para los cargos de la Junta Directiva, SO/AC y la Junta Directiva de PTI. Las descripciones de trabajo, en combinación con las competencias específicas necesarias que el NomCom identifica cada año, deberían formar la base para los esfuerzos de reclutamiento y evaluación.**

Mediante el aporte de la Junta Directiva, las SO/AC y la Junta Directiva de PTI que se describe en la recomendación anterior, y en consulta con el consultor de reclutamiento, el NomCom debería desarrollar una descripción detallada del trabajo de los miembros de la Junta Directiva, las SO/AC y la Junta Directiva de PTI. Observamos que el NomCom 2018 tomó medidas recientemente para avanzar en esta dirección mediante la publicación de una descripción del trabajo para los miembros de la Junta Directiva.<sup>43</sup> Esta es una mejora significativa con respecto a las iteraciones anteriores y debería continuarse y codificarse como un procedimiento operativo estándar. Una descripción del trabajo bien elaborada no debería cambiar significativamente cada año.

Además de una descripción del trabajo, tener un criterio claro y competencias bien definidas es un área que está incompletamente definida para muchas Juntas Directivas y organizaciones, y en nuestra opinión, esto sigue siendo cierto para los cargos que ocupa el NomCom. Si bien la descripción del trabajo refleja las responsabilidades universales y las competencias buscadas en los miembros de la Junta Directiva, las SO/AC y la Junta Directiva de PTI, los esfuerzos de reclutamiento y evaluación altamente eficaces también requieren una articulación de las competencias específicas deseadas para los puestos que se ocupan cada año. Dichas competencias deberían presentarse a través de una matriz, con un ejemplo proporcionado en el Apéndice 3. La Junta Directiva actualmente brinda este asesoramiento al NomCom, pero es responsabilidad del NomCom evaluar ese asesoramiento y desarrollarlo en competencias específicas que se utilicen para reclutar y evaluar candidatos. Actualmente, no existen procesos codificados para que las SO/AC comuniquen este asesoramiento al NomCom.

Junto con la descripción del trabajo, la experiencia y competencias específicas deseadas por el NomCom deberían publicarse junto con la solicitud y deberían informar a las Manifestaciones de

---

<sup>43</sup> Miembro de la Junta Directiva de la ICANN: Descripción del trabajo, disponible en <https://www.icann.org/en/system/files/files/board-member-job-description-26feb18-en.pdf>, sitio consultado el 27 de febrero de 2018.

Interés. Esto garantiza que todos los candidatos conozcan las habilidades, experiencia y competencias deseadas, y que tengan la oportunidad de demostrar cómo su experiencia y competencias coinciden con las que desea el NomCom ese año.

Por ejemplo, una Junta Directiva sin fines de lucro indicó en sus competencias publicadas que la experiencia previa en una Junta Directiva de una organización sin fines de lucro de gran tamaño es importante para un director.<sup>44</sup> Como otro ejemplo, si generar conciencia sobre el rol de la ICANN en la comunidad global de Internet es una prioridad estratégica clave para la ICANN, puede ser importante indicar que la capacitación y las habilidades relacionadas con las comunicaciones son competencias clave.<sup>45</sup> Si estas dos competencias son el criterio principal para los candidatos en un año determinado, los candidatos que no tengan experiencia en una Junta Directiva o experiencia en comunicaciones pueden deseccionarse a sí mismos del proceso para ese año.<sup>46</sup>

Como se indicó en una recomendación anterior en este informe, recomendamos entablar un debate de colaboración con el consultor de reclutamiento sobre las competencias que necesitan los miembros de la Junta Directiva a fin de incorporar su experiencia profesional y conocimientos. Nuestra experiencia con las empresas de reclutamiento es que dedican un tiempo considerable a comprender y comunicar las competencias deseadas para un cargo con potenciales candidatos.

**Recomendación 16: Implementar y codificar un sistema para proporcionar comentarios al NomCom con respecto a las contribuciones y la participación de los miembros que se presentan para volver a ser designados por el NomCom.**

El NomCom debería recibir comentarios de la Junta Directiva, las SO/AC y la Junta Directiva de PTI cuando considere volver a designar a alguien por un mandato adicional.

En nuestra experiencia, es poco común que un comité de nominaciones o selección vuelva a nombrar a personas sin conocer su desempeño. El uso de las revisiones de 360 grados de la Junta Directiva es una posibilidad para proporcionar comentarios al NomCom. Sin embargo, existe una preocupación legítima entre la comunidad de la ICANN que proporcionar las revisiones de 360 grados de los miembros de la Junta Directiva al NomCom es contrario a los propósitos de dichas

---

<sup>44</sup> La descripción del trabajo de esta organización sin fines de lucro señala que "las habilidades de liderazgo son imprescindibles; la experiencia de liderazgo en otra Junta Directiva es una ventaja".

<sup>45</sup> La descripción del trabajo de esta organización sin fines de lucro señala "Requisitos de comunicación: la capacidad de trabajar y comunicarse en inglés oral y escrito es esencial. Se necesitan buenas habilidades para hablar y escuchar para este cargo a fin de trabajar con éxito con otras personas para alcanzar los objetivos por consenso".

<sup>46</sup> Otro ejemplo puede ser útil para ilustrar el nivel de detalle que debería incluir el NomCom en la descripción del trabajo. Una organización comunicó dos competencias deseadas de la siguiente manera: "Habilidades y destrezas de gobernanza y liderazgo: se prefieren candidatos que tengan una amplia experiencia en el gobierno o interacción con dirigentes de organizaciones complejas y de gran tamaño. Los candidatos deben tener habilidades en el desarrollo de políticas públicas, establecimiento de una dirección estratégica, seguimiento de la efectividad organizacional, supervisión de operaciones grandes/complejas y determinación de políticas legislativas críticas u otras políticas programáticas. Conocimientos y experiencia: La Junta Directiva busca ampliar sus capacidades en cuatro áreas: 1) desarrollo de nuevos modelos comerciales para diversificar las fuentes de ingresos, 2) transformación digital y Grandes Datos, 3) revitalización de la marca a través de nuevas iniciativas de productos/marketing, y 4) experiencia en recursos humanos (compensación ejecutiva y planificación de relevo)".

revisiones porque pasarían de ser una herramienta puramente de desarrollo que fomenta los comentarios honestos a una que podría determinar si un miembro de la Junta Directiva vuelve a ser designado.

Si la Junta Directiva, las SO/AC y/o la Junta Directiva de PTI y el NomCom no pueden ponerse de acuerdo sobre un sistema para proporcionar comentarios al NomCom, entonces se debería diseñar un nuevo sistema para proporcionar al menos parte de la información básica para que la considere el NomCom. Por ejemplo, cada organización debe preparar una tabla de calificación que indique el nivel de participación de cada persona en reuniones presenciales, teleconferencias y reuniones web, etc., así como cualquier participación en grupos de trabajo o subcomités. Aquellos que se consideren para volver a ser designados también deberían completar una solicitud que indique su competencia y experiencia en las áreas requeridas que se alinean con las prioridades estratégicas de la ICANN como se sugiere en la muestra proporcionada en el Apéndice 3.

Aunque esta recomendación podría aumentar el grado en que la Junta Directiva, las SO/AC y la Junta Directiva de PTI influyen en la toma de decisiones del NomCom, es necesario que el NomCom cuente con dicha información para poder tomar decisiones de la manera más informada posible. Sin dicha información, la toma de decisiones del NomCom puede verse influenciada por información incompleta y desactualizada. La ausencia de canales formales también aumenta la probabilidad de que se desarrollen canales informales, lo cual puede aumentar el grado en que el NomCom puede verse influenciado por información inexacta e incompleta.

**C. Conclusión: Existe cierto desacuerdo sobre si el NomCom debería incorporar requisitos de diversidad adicionales para las personas que designa.**

Actualmente se requiere que el NomCom cumpla con los requisitos de diversidad geográfica para sus selecciones a la Junta Directiva; en particular, las designaciones del NomCom para la Junta Directiva deben garantizar que cada región geográfica (Europa, Asia/Australia/Islas del Pacífico, América Latina/Islas del Caribe, África y América del Norte) tenga al menos uno y no más de cinco directores en la Junta Directiva de la ICANN. El NomCom también debe asegurarse de que los cinco miembros designados para el ALAC incluyan una persona de cada región geográfica. La Junta Directiva de PTI, la GNSO y la ccNSO no tienen requisitos geográficos.

Aunque muchas personas indicaron que la diversidad era importante, muy pocos consideraron que era más importante que seleccionar candidatos de alta calidad. Los encuestados se dividieron sobre si el NomCom debería tener otros requisitos de diversidad para las personas designadas, además de los requisitos de diversidad geográfica para los miembros de la Junta Directiva y el ALAC. De aquellos que expresaron su apoyo a la idea de requisitos adicionales, la respuesta más común fue considerar tener más diversidad para los países en desarrollo debido a que sus necesidades difieren de las de los países desarrollados, incluso dentro de la misma región geográfica.

Otros opinaron que el NomCom no debería ser la única entidad dentro de la ICANN responsable de "emparchar" la falta de diversidad en la Junta Directiva o las SO/AC.

**Recomendación 17: Mantener los requisitos de diversidad actuales para los miembros designados por el NomCom.**

No creemos que requisitos de diversidad adicionales sean de interés para la ICANN o el NomCom, ni creemos que dichos requisitos sean prácticos dado que los miembros designados por el NomCom para la Junta Directiva y el ALAC ya están sujetos a requisitos geográficos, y los miembros designados por el NomCom para la ccNSO, la GNSO y la Junta Directiva de PTI son pocos.

En los comentarios públicos proporcionados en nuestra versión preliminar del Informe Final, algunos comentaristas no estuvieron de acuerdo con esta recomendación y señalaron que o bien (1) la diversidad no era suficiente y podría mejorarse o (2) el NomCom no era lo suficientemente diverso.

Con respecto al primer punto, nuestra recomendación no debe interpretarse como una señal de que creemos que la diversidad de los miembros designados por el NomCom no puede (o no debe) mejorarse sino que más bien un reconocimiento de las limitaciones de los requisitos dados los cargos que ocupa el NomCom. En cambio, para lograr la diversidad (ya sea en función del género, la geografía, los antecedentes y la experiencia, entre otros) se alcanza mejor a través de mejoras en los procesos de capacitación, reclutamiento y evaluación del NomCom que recomienda el presente informe.

Con respecto al segundo punto, cabe enfatizar que esta recomendación no sugiere que la diversidad en el propio NomCom no pueda o no deba mejorarse, sino que nuevamente reconoce la impracticabilidad de imponer requisitos de diversidad para el propio NomCom.

**D. Conclusión: Las interacciones del NomCom con los candidatos han mejorado significativamente en los últimos cinco años y, en general, se consideran positivas. Sin embargo, varios candidatos expresaron experiencias negativas con respecto a sus interacciones.**

Las interacciones del NomCom con los candidatos generalmente se consideraron eficaces o neutrales, y unas pocas personas describieron las interacciones como muy eficaces o muy ineficaces. Las experiencias negativas tienden a tener en cuenta los problemas asociados con las entrevistas realizadas por el NomCom, aunque algunas personas señalaron problemas asociados con los esfuerzos de reclutamiento del NomCom. En los casos negativos, los comentarios generalmente se relacionaban con que los miembros del NomCom no eran profesionales durante las entrevistas. También escuchamos decir a candidatos y miembros del NomCom que el NomCom carecía de una comunicación suficiente con los candidatos.

Si bien es difícil hacer generalizaciones sobre las experiencias de los candidatos a lo largo de los años, quienes tenían una opinión generalmente expresaron que el NomCom había realizado mejoras en esta área, incluso si consideraban que se necesitaban mejoras adicionales. Algunas personas opinaron que los procesos podrían ser más claros y que algunos de los procedimientos durante los procesos de solicitud desalentaban la postulación de candidatos cualificados. Otros consideraron que haber publicado las descripciones de los trabajos y los criterios para la



contratación sería útil en los esfuerzos de difusión. Actualmente, el NomCom publica un conjunto de criterios de alto nivel (y relativamente genérico) cuando anuncia cargos directivos vacantes.<sup>47</sup>

Algunas personas consideraron que el NomCom podría emplear más recursos y un sistema de solicitud mejorado, que reduzca la carga de trabajo tanto para los candidatos como para el personal del NomCom. El sistema de solicitud actual, descrito anteriormente, es un wiki confidencial que se usa para almacenar información de solicitudes de candidatos. El sistema actual se describió como "no ideal" y como una solución de "curita", y varias personas se preguntaron si una herramienta dedicada sería más fácil de administrar y también mejoraría la seguridad.

**Recomendación 18: Publicar un programa de comunicación con los candidatos y codificar un proceso de comunicación con los candidatos.**

El NomCom debería establecer un plan de comunicaciones que codifique quién está a cargo de comunicarse con los candidatos en cada etapa del proceso del NomCom y cuándo se notifica a los candidatos el estado de su solicitud. Un proceso codificado desmitifica el proceso y promueve la transparencia y la equidad.<sup>48</sup> Un proceso de comunicación deficiente habla mal del NomCom y obstaculiza sus esfuerzos para atraer candidatos de alta calidad.

Se debería publicar un programa de comunicación para que lo vean todos los candidatos y la comunidad de la ICANN. Por ejemplo, el consultor de evaluación, el personal del NomCom o el Presidente del NomCom deberían ser los únicos comunicantes hasta la etapa de entrevistas. Nuestras entrevistas y observaciones del NomCom confirmaron que la falta de comunicación inmediata del NomCom con los candidatos (especialmente los candidatos que no progresaron a rondas de evaluación posteriores) puede hacer que los candidatos vean al NomCom como algo que no es serio o injusto. La falta de comunicación también alienta a los candidatos a hablar informalmente entre sí para obtener información sobre el proceso, lo que afecta negativamente la percepción tanto del NomCom como de la ICANN.

**E. Conclusión: Los procesos de reclutamiento del NomCom son generalmente eficaces, especialmente en los últimos años, pero hay margen para mejorar. El NomCom debería continuar aumentando la diversidad del grupo de candidatos.**

Se espera que los miembros del NomCom publiquen la convocatoria para presentar solicitudes y que hagan todo lo posible para identificar y reclutar candidatos. A cada miembro del NomCom se le solicita que comparta y presente planes de acción para identificar candidatos. Las actividades de difusión de los miembros del NomCom pueden incluir la asistencia a reuniones y conferencias organizadas por la ICANN u otras organizaciones relevantes, y esas actividades pueden variar de un año a otro en función de las necesidades de la Junta Directiva, las SO/AC y la Junta Directiva de PTI.

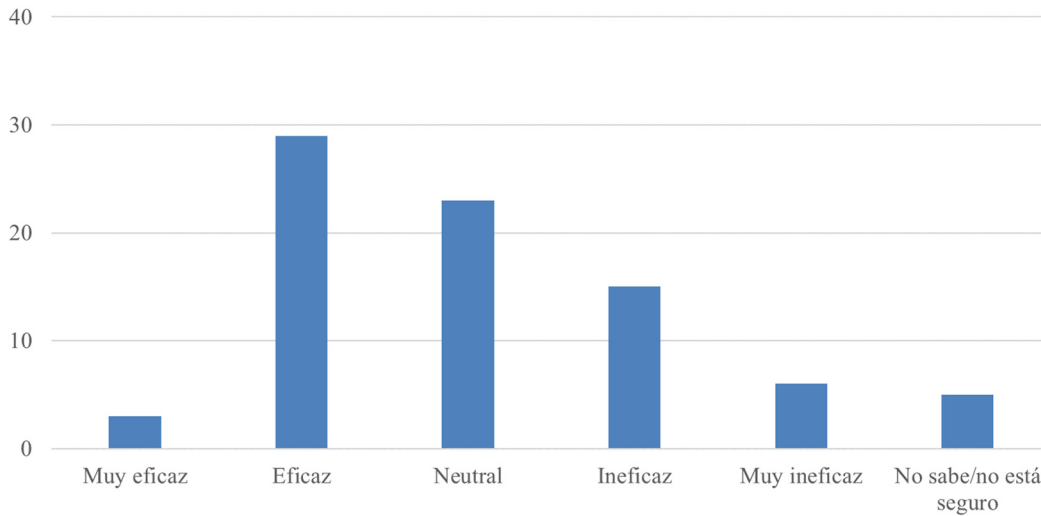
---

<sup>47</sup> Véase, por ejemplo, Cargos directivos vacantes de 2017, disponible en <https://www.icann.org/resources/pages/nomcom2017positions>, sitio consultado el 28 de noviembre de 2017.

<sup>48</sup> Una recomendación relacionada fue realizada por el NomCom de 2016, que sugirió "crear un 'recorrido' de los eventos que atraviesa un candidato al NomCom". Informe Final del Comité de Nominaciones de 2016 de la ICANN, p. 25.

La Figura 12 presenta las respuestas a la pregunta de si los procesos de reclutamiento del NomCom son vistos como eficaces o no eficaces.

**Figura 12: ¿Qué tan eficaz es el proceso de reclutamiento de candidatos del NomCom?**  
*Cantidad de encuestados*



Tanto en las entrevistas como en las respuestas de la encuesta, las personas expresaron varias áreas de preocupación con respecto al proceso de reclutamiento. En particular, cuando se preguntó acerca de la diversidad del grupo de candidatos, la gente consideró que la diversidad había aumentado significativamente en los últimos años, especialmente a lo largo de líneas de género, aunque muchas personas expresaron que el NomCom debería hacer más, en ocasiones mucho más, para aumentar la diversidad del grupo de candidatos, incluida la divulgación adicional a grupos insuficientemente representados (especialmente mujeres y determinadas geografías como las del hemisferio sur). Otros señalaron que el NomCom estaba haciendo un mayor esfuerzo para reclutar mujeres y que esto se reflejó en grupos de candidatos más diversos en los últimos años.

Las opiniones tienden a diferir en cuanto a la medida en que el NomCom debería reclutar candidatos que estén asociados con la ICANN frente a buscar y priorizar candidatos que estén menos familiarizados con la ICANN. Por ejemplo, algunas personas consideraron que la difusión (así como la evaluación) de los candidatos tendía a estar demasiado concentrada en las unidades constitutivas ya asociadas con la ICANN, incluidas las unidades constitutivas de los miembros del NomCom y, como resultado, no se hacía lo suficiente para atraer y designar a otras personas menos familiarizadas con la ICANN. Otras personas consideraron que los esfuerzos de reclutamiento de los miembros del NomCom tendían a ser muy eficaces porque las personas contactadas por los miembros del NomCom conocían bien la ICANN y especialmente las necesidades de las SO/AC.

Algunas personas también señalaron que el proceso de reclutamiento podría ser más largo, tal vez extendiéndose a lo largo de todo el año, y que el departamento de Participación Global de Partes Interesadas dentro de la ICANN podría participar más en la identificación de candidatos potenciales.

**Recomendación 19: El personal de la ICANN y el consultor de reclutamiento, junto con los miembros del NomCom, deben aprovechar la descripción detallada del trabajo y la experiencia y competencias deseadas para desarrollar un plan de mercadotecnia que se oriente mejor a los posibles candidatos.**

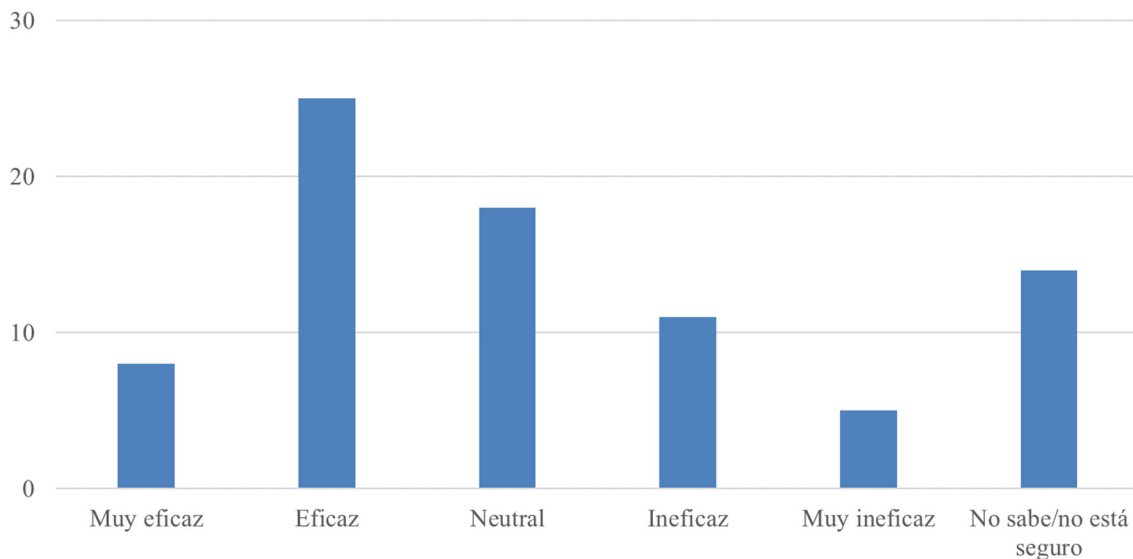
Si bien los miembros del NomCom deberían ser parte del proceso de reclutamiento, lo mejor es no considerarlos como la vía principal para reclutar candidatos cualificados. Para el tamaño y la complejidad de la ICANN, se debería elaborar un plan de marketing formal para que se utilice año tras año, incluida una estrategia de comunicaciones. La focalización en diversos candidatos se puede lograr de manera efectiva a través del plan de marketing y comunicaciones, y dicho plan ayuda al consultor de reclutamiento y al NomCom a considerar nuevos tipos de iniciativas de marketing y reclutamiento, y en términos generales, priorizar las posibles iniciativas de difusión.

Por ejemplo, un plan de mercadotecnia eficaz identificaría a las organizaciones regionales de Internet a las que se destinaría la ayuda para comunicar la experiencia y competencias deseadas o el requisito de representación para los cargos directivos de la ICANN.

**F. Conclusión: El NomCom no siempre evalúa a los candidatos de manera congruente.**

Las respuestas de la encuesta a nuestra pregunta de si el proceso de evaluación del NomCom era eficaz o ineficaz se muestran a continuación en la Figura 13.

**Figura 13: ¿Qué tan eficaz es el proceso de evaluación de candidatos del NomCom?**  
*Cantidad de encuestados*



La mayoría de las personas con las que hablamos consideraron que los procesos utilizados para reducir el grupo de candidatos a la lista de preseleccionados y luego seleccionar candidatos de esa lista habían mejorado en los últimos cinco o seis años. Sin embargo, un punto de vista común fue que si bien había varios procesos de toma de decisiones que el NomCom seguía durante la fase de evaluación, no estaban bien documentados y deberían (1) institucionalizarse/codificarse y (2)

compartirse con la comunidad para aumentar la transparencia. La gente a menudo expresó que los detalles adicionales sobre los procesos utilizados para evaluar a los candidatos disminuirían el grado en que las evaluaciones de los candidatos eran vistas por la comunidad como una "caja negra" y reducirían la probabilidad de que las selecciones del NomCom se consideraran "arbitrarias". Otros consideraron que cada candidato debía evaluarse más consistentemente en relación con un conjunto de criterios específicos para el cargo al cual se postulaban, y nuestras conversaciones con miembros actuales del NomCom indicaron que el NomCom está considerando hacerlo.<sup>49</sup>

Algunas personas consideraron que la evaluación de los candidatos no siempre era consistente porque dependía demasiado de la persona que realizaba la profundización, citando diferencias en, por ejemplo, esfuerzo y estilo, y también el hecho de que los miembros del NomCom podrían estar sesgados de forma positiva o negativa hacia el candidato. En consonancia con este concepto, las personas pensaron que un proceso más estandarizado, con preguntas y criterios de evaluación consistentes, junto con la capacitación sobre entrevistas, produciría resultados más replicables en todos los equipos de profundización. Otros señalaron que las preguntas de entrevistas de 20 miembros del NomCom a veces carecen de coherencia y que las entrevistas con limitaciones de tiempo son difíciles porque el NomCom no puede dedicar tiempo adicional a temas que resultan especialmente importantes.

Algunas personas indicaron que los candidatos asociados con la ICANN podían recibir un trato favorable o desfavorable (por ejemplo, alguien asociado con la ICANN que era superado por personas externas menos conocidas pero en última instancia menos eficaces), mientras que otros expresaron que el proceso dificultaba demasiado volver a los candidatos que habían sido colocados en el segmento "amarillo" si el pequeño grupo de finalistas resultaba no ser tan sólido como se pensaba originalmente. Algunos entrevistados expresaron su preocupación en cuanto a que, en la práctica, una vez que el segmento "verde" se había llenado con 20 candidatos, había presión para detener el análisis de candidatos adicionales.

Por último, el NomCom generalmente pasa más tiempo evaluando candidatos para la Junta Directiva en comparación con otros cargos. Las personas consideraron que las selecciones de las SO/AC tendían a ser de menor calidad en comparación con las selecciones de la Junta Directiva.

---

<sup>49</sup> Estas opiniones se vieron reflejadas en las revisiones anteriores. Por ejemplo, el Informe del Segundo Equipo de Revisión sobre Responsabilidad y Transparencia señaló lo siguiente: "La cuestión de la composición y selección de la Junta Directiva ha sido objeto de dos revisiones intendentales anteriores a ATRT1. El ATRT1 descubrió que la mayor relevancia para su proceso de revisión fue la recomendación de que la ICANN reclute y seleccione en base a requisitos claros de conjuntos de habilidades. Esto incluyó el establecimiento de un procedimiento formal por el cual el Comité de Nominaciones (NomCom) descubriría y comprendería los requisitos de cada organismo para los que realiza designaciones. ATRT1 descubrió que 'por lo tanto, codificar los procesos para identificar, definir y revisar estos requisitos de habilidades, así como los mecanismos por los cuales se consulta a las partes interesadas, podría ayudar a mejorar el desempeño general de la Junta Directiva". Segundo Equipo de Revisión sobre Responsabilidad y Transparencia, Informe y recomendaciones, 31 de diciembre de 2013, págs. 16 y 17.

**Recomendación 20: El consultor de evaluación debería llevar a cabo un análisis preliminar de todos los candidatos a la Junta Directiva y proporcionar evaluaciones cegadas al NomCom para ayudar al NomCom a reducir el grupo de candidatos para la lista de preseleccionados a la profundización.**

Este análisis recomendado se limita a la evaluación de candidatos a la Junta Directiva únicamente y cumple dos propósitos. En primer lugar, ayuda al NomCom a eliminar candidatos que no cumplen con los criterios básicos y las competencias necesarias de los miembros de la Junta Directiva. Lo ideal sería que esto lo realice exclusivamente el consultor de evaluación, de la manera acordada entre el consultor de evaluación y el NomCom, con el objetivo de proporcionarle al NomCom suficientes solicitudes para que el NomCom pueda seleccionar finalmente la lista final de profundización. Cabe destacar que el NomCom conservaría la capacidad de evaluar cualquiera de las solicitudes eliminadas previamente si así lo deseara.

En segundo lugar, proporcionar evaluaciones cegadas al NomCom a través de un proceso profesional mejora la coherencia y la continuidad. Esto es necesario para identificar y priorizar al mejor talento posible sin sesgar el proceso mediante el reconocimiento de nombres. En la actualidad, el proceso de evaluación no es uniforme entre los miembros del NomCom y también varía de un año a otro en los NomCom.

De hecho, durante nuestra evaluación, varios miembros de la comunidad de la ICANN, incluidos miembros anteriores del NomCom, expresaron su preocupación acerca de la medida en que todos los candidatos estaban siendo tratados de manera congruente y justa. También escuchamos preocupaciones de que el NomCom estaba sujeto a captura y que los candidatos podrían ser desestimados prematuramente (en algunos casos por falta de afiliación con la ICANN, y en otros casos por tener demasiada afiliación con la ICANN, siendo los primeros los más frecuentes). Asimismo, escuchamos de más de un miembro del NomCom anterior que los candidatos sugeridos por el consultor de reclutamiento a veces podían ser descartados demasiado rápido por el NomCom.

Las prácticas recomendadas requieren una clara articulación de la experiencia y competencias deseadas para los cargos que se ocupan cada año, y la coherencia en la interpretación de cómo se compara un candidato con esas competencias. Un profesional imparcial está mejor preparado para implementar un proceso justo y transparente. La base de dicho proceso debería ser una evaluación cegada (por nombre) de cada solicitante en relación con la forma en que sus competencias satisfacen las necesidades del cargo vacante. Esta evaluación cegada, que realiza el consultor de evaluación, luego se proporcionaría a los miembros del NomCom para que la utilice el NomCom al seleccionar la lista de preseleccionados para la profundización.<sup>50</sup>

El Apéndice 3 proporciona una matriz de muestra que identifica las competencias actuales de los directores, lo que ayuda a identificar las brechas entre la composición actual de la Junta Directiva y las competencias deseadas para reclutar. Este ejemplo incluye solo algunas habilidades y

---

<sup>50</sup> El NomCom de 2016 recomendó que los futuros NomCom soliciten "un documento de resumen/métricas de la empresa de evaluación para comparar fácilmente a cada candidato". Informe Final del Comité de Nominaciones de 2016 de la ICANN, p. 26.

cualidades personales ilustrativas. Los miembros de la Junta Directiva completarían los elementos de esta matriz de muestra y el personal de la ICANN también la mejoraría. El consultor de evaluación utilizaría entonces esta evaluación y la descripción del trabajo para realizar la evaluación cegada de todos los solicitantes, y eliminaría aquellos que claramente no cumplan con los requisitos (como la diversidad geográfica) y las competencias básicas. Identificar las brechas de esta manera alienta al NomCom a ver qué brechas se pueden desarrollar en la Junta Directiva en los próximos años y evaluar a los candidatos en consecuencia.

**Recomendación 21: El NomCom debería emplear una herramienta estandarizada para evaluar y priorizar a los candidatos, en función de la experiencia y competencias deseadas que se establezcan cada año. Esta herramienta no reemplazará a las evaluaciones cualitativas de los candidatos.**

Esta matriz debería reflejar los criterios y la experiencia y competencias necesarias que se especifiquen en la descripción del cargo, y todos los miembros del NomCom deberían utilizarla al evaluar a los candidatos. La utilización de un formulario de evaluación común respalda la evaluación consistente de los candidatos de todos los miembros del NomCom y lo hace de acuerdo con las diversas competencias deseadas identificadas por el NomCom para los cargos vacantes de ese año. Se proporciona una matriz de muestra en el Apéndice 3 del presente informe.

El objetivo de proporcionar herramientas de evaluación estandarizadas *no* es convertir el proceso de evaluación en un sistema algorítmico de puntuación. De hecho, nuestro uso del término competencias, como se señaló anteriormente, abarca habilidades interpersonales, cualidades, experiencias y antecedentes. En cambio, un formulario de evaluación tiene por objeto garantizar que los miembros individuales del NomCom estén considerando las competencias identificadas por el NomCom cuando evalúan candidatos. Entrevistas y formularios de evaluación más estandarizados mejoran la consistencia, la replicabilidad y, en última instancia, la imparcialidad del NomCom en general, y la fase de profundización en particular.

**Recomendación 22: El NomCom debería proporcionar preguntas de entrevista consistentes y un formulario de evaluación del entrevistador para los candidatos entrevistados durante la fase de profundización y las entrevistas presenciales finales.**

Proporcionar un documento "Directrices para entrevistas" del NomCom con preguntas preparadas y un mecanismo de evaluación integrado para cada miembro del NomCom responsable de entrevistar a los candidatos ayudará en la coherencia y el profesionalismo. Las preguntas deberían ser revisadas e informadas por el aporte del consultor de evaluación profesional, con suficiente flexibilidad para que el NomCom pueda realizar un seguimiento de los temas clave con candidatos individuales según sea necesario.

**G. Conclusión: El NomCom ha avanzado considerablemente en su objetivo de ser más transparente, pero la transparencia de sus procesos sigue siendo una preocupación dentro de la comunidad de la ICANN.**

El NomCom se rige por el principio según el cual el "proceso es transparente y los datos (es decir, información relativa a los candidatos) son confidenciales". Por lo tanto, el NomCom puede publicar los procesos que el NomCom acuerde implementar y seguir, así como la información estadística sobre el conjunto de candidatos, siempre que esa información no identifique candidatos individuales.

El NomCom ha aumentado la medida en que publica dicha información. En particular, el NomCom llevó a cabo una serie de pasos con el objetivo de aumentar la transparencia tras una revisión anterior del NomCom iniciada en 2007 y los informes de revisión de "Responsabilidad y Transparencia" publicados en 2010 y 2013.<sup>51</sup> Estas mejoras incluyen: la celebración de sesiones abiertas periódicas del NomCom en las reuniones de la ICANN, la publicación del ciclo del NomCom y las estadísticas sobre el grupo de candidatos, que más recientemente ha tomado la forma de informes de actividad mensuales, y la explicación las selecciones realizadas. El NomCom también publica un informe al final de cada ciclo con recomendaciones para el próximo NomCom, y pone a disposición las revisiones de 360 grados para los miembros del NomCom.<sup>52</sup> Aquellos que comentaron sobre estos pasos consideraron que eran una mejora.

Cuando se preguntó directamente si el NomCom debía ser más o menos transparente, los encuestados y entrevistados a menudo se dividieron, algunos indicaron que era lo suficientemente transparente y otros indicaron que debía ser más transparente. Sin embargo, cuando se formularon otras preguntas sobre los procesos del NomCom, los encuestados y entrevistados frecuentemente plantearon el tema de la transparencia y sugirieron que las personas no entendían correctamente los procesos del NomCom, especialmente los procesos relacionados con la evaluación de los candidatos. En general, cuando se les preguntó a los encuestados qué cambios harían en el NomCom, la respuesta más común fue un aumento en la transparencia. Hubo, sin embargo, una discrepancia en la medida en que los miembros del NomCom consideraban que el NomCom debía ser más transparente, y muy pocos miembros del NomCom mencionaron la transparencia en lo primero o en las dos cosas principales que cambiarían sobre el NomCom.

---

<sup>51</sup> Interisle Consulting Group, Revisión Independiente del Comité de Nominaciones de la ICANN, 23 de octubre de 2007, disponible en <https://www.icann.org/en/system/files/files/report-23oct07-en.pdf>, sitio consultado el 3 de noviembre, 2017; Recomendaciones Finales del Equipo de Revisión de Responsabilidad y Transparencia, 21 de diciembre de 2010, disponible en <https://www.icann.org/en/system/files/files/final-recommendations-31dec10-en.pdf>, sitio consultado el 8 de noviembre, 2017; Segundo Equipo de Revisión sobre Responsabilidad y Transparencia, Informe y Recomendaciones, 31 de diciembre de 2013, disponible en <https://www.icann.org/en/system/files/files/final-recommendations-31dec13-en.pdf>, sitio consultado el 8 de noviembre de 2017.

<sup>52</sup> Revisiones de 360 grados del NomCom de 2017, disponible en <https://www.icann.org/nomcom2017/#360reviews>, sitio consultado el 17 de noviembre de 2017.

**Recomendación 23: El NomCom debería publicar datos adicionales sobre el grupo de candidatos y la fuente de reclutamiento de candidatos.**

Muchas de las recomendaciones del presente informe están diseñadas para aumentar la transparencia y la responsabilidad del NomCom, desde la función y la descripción de los miembros y consultores del NomCom, hasta la codificación de los procesos de comunicación, reclutamiento y evaluación. Véase, por ejemplo, las Recomendaciones 1, 5, 6, 11, 13, 15 y 18.

Además de dichas recomendaciones, recomendamos que el NomCom aumente la información provista sobre el grupo de candidatos mediante la inclusión de la fuente de reclutamiento de candidatos. El Informe Final del NomCom de 2016 incluyó, por primera vez, estadísticas resumidas del grupo de candidatos que incluían la fuente de la solicitud (por ejemplo, colega/amigo/unidad constitutiva, reclutador, reunión o anuncio de la ICANN o redes sociales).<sup>53</sup> El NomCom debería continuar (y codificar) esta práctica en el futuro, ya que brinda a la comunidad de la ICANN la información que tanto necesita sobre el éxito de las iniciativas de reclutamiento.

Recomendamos además que el NomCom documente y publique el resultado de los candidatos de cada fuente de reclutamiento durante la fase de evaluación. (Por ejemplo, ¿cuántos candidatos de cada fuente lograron entrar en la lista de preseleccionados para la profundización, fueron seleccionados para entrevistas y finalmente fueron seleccionados por el NomCom?<sup>54</sup>). Si bien el número de solicitantes es información importante, la calidad de esos candidatos es igual si no más importante. La información adicional sobre la calidad de los candidatos aumentaría la transparencia y ayudaría al NomCom a evaluar los esfuerzos de difusión. (Observamos que el NomCom debería garantizar que todas las divulgaciones sean consistentes con sus requisitos de confidencialidad).

## **VII. Conclusiones y recomendaciones: Temas Adicionales**

Esta sección contiene recomendaciones adicionales formadas durante nuestra evaluación del NomCom. Dichas recomendaciones se enfocan en el desarrollo de la Junta Directiva y los dirigentes dentro de la ICANN, así como un nuevo organismo permanente para ayudar a mejorar el NomCom de forma continua.

**Recomendación 24: Se debería formar un organismo facultado de miembros actuales y anteriores del NomCom para garantizar una mayor continuidad en todos los NomCom y, en particular, sugerir y ayudar a implementar cambios en los procesos del NomCom.**

Este organismo sugeriría y ayudaría a implementar cambios en los procesos del NomCom, dado que el propio NomCom opera en un calendario estricto y debe centrarse en sus actividades de

---

<sup>53</sup> Informe Final del Comité de Nominaciones de 2016 de la ICANN, p. 14.

<sup>54</sup> El NomCom de 2013 señaló en su Informe Final que se recibieron 10 Manifestaciones de Interés de los candidatos sugeridos por OB Bruselas, de las cuales dos fueron seleccionadas para entrevistas personales, pero no hicieron la selección final. Informe Final del NomCom de 2013, Sección 4.2.2.



reclutamiento y evaluación. Este organismo debería incluir al Presidente actual del NomCom y a los dos Presidentes anteriores del NomCom.

Este organismo debería estar facultado para sugerir recomendaciones, y al mismo tiempo señalar cualquier sugerencia que deba proporcionarse a la comunidad de la ICANN para el comentario público. Para tener éxito, observamos que la Junta Directiva debería garantizar que se asigne el financiamiento y los recursos adecuados.

**Recomendación 25: Informar las evaluaciones del NomCom mediante la evaluación del desempeño de la Junta Directiva.**

En última instancia, una medición clave de la eficacia de la designación del NomCom de los miembros de la Junta Directiva de la ICANN es la eficacia de la Junta Directiva de la ICANN. Recomendamos que, una vez al año, la ICANN evalúe el desempeño de la Junta Directiva mediante la herramienta de Autoevaluación de la Junta Directiva (BSA) de BoardSource, una medida bien conocida y eficaz del desempeño de la Junta Directiva. Los procesos sencillos de evaluación en línea de BoardSource le brindan a la Junta Directiva la oportunidad de expresarse de forma abierta y sincera sobre las brechas en la competencia y el desempeño de la Junta Directiva en general, y pueden personalizarse para resaltar las inquietudes individuales.

Los resultados de esta evaluación ayudarán al NomCom a comprender mejor las posibles brechas de competencia en la composición actual de la Junta Directiva. El análisis longitudinal de los resultados de la BSA brindará información luego a las iniciativas futuras para mejorar los procesos del NomCom (así como los de la Junta Directiva).

**Recomendación 26: La ICANN debería investigar el avance de su proceso de nominaciones en una función de Desarrollo de Liderazgo.**

Esta es una práctica emergente en la comunidad sin fines de lucro y alienta a los que tienen interés en hacer carrera y a los nuevos participantes a comprender las oportunidades de liderazgo en una organización y desarrollar las habilidades necesarias para avanzar a nivel personal y profesional. Para la ICANN, esta transformación podría incluir al Programa de Becas actual de una manera más sólida y ayudar a las personas y a la ICANN a identificar, cultivar y reclutar líderes emergentes para el futuro. Un elemento clave de una función de desarrollo de liderazgo es la publicación de vías para ser considerado como un futuro líder.

El objetivo general de mejorar un proceso de nominaciones hacia una función de Desarrollo de Liderazgo incluye tres elementos. La primera fase es crear un proceso para identificar, cultivar y reclutar un equipo de liderazgo voluntario de la ICANN que esté equilibrado en pensamiento y representación, pero que comprenda competencias clave que mejoren el desempeño organizacional de la ICANN; este proceso sería proactivo en la búsqueda de personas con interés en hacer carrera y en la formación sobre las vías de liderazgo dentro de la ICANN. Las fases segunda y tercera se combinan para ayudar a las personas en su trayectoria de desarrollo personal, profesional y de liderazgo en la ICANN, incluida la forma en que desarrollan las habilidades de liderazgo personal y corporativo. El resultado final es convertir la función actual del Comité de Nominaciones en una

función del Comité de Desarrollo de Liderazgo que beneficie a la ICANN, a los profesionales de Internet y a sus empleadores.

**A. Conclusión: La medida en que los miembros del NomCom son independientes y priorizan los intereses de la comunidad global de Internet en la toma de decisiones es un área de preocupación dentro de la ICANN.**

Se espera que los miembros designados por el NomCom actúen en beneficio del interés público de la comunidad global de Internet y no en representación de un conjunto de intereses más acotado. La mayoría de los encuestados están "de acuerdo" o "muy de acuerdo" en que el NomCom debería priorizar a los miembros designados que actúen de forma independiente. Algunas personas expresaron en las entrevistas que la función principal del NomCom es designar a personas que no estén afiliadas a la ICANN en absoluto (es decir, que no sean "integrantes de la ICANN") y, por lo tanto, puedan aportar ideas nuevas a la ICANN.

Cuando se preguntó qué cambios harían en el NomCom, varias personas citaron aumentar la independencia de los miembros designados por el NomCom para reducir la posibilidad de que las personas voten en bloques en base a intereses acotados en lugar del interés de la comunidad de la ICANN en general. Algunos entrevistados no tenían claro si los miembros de la Junta Directiva designados por el NomCom deberían actuar de forma independiente, y qué significa actuar de forma independiente en la práctica.

**Recomendación 27: Aportar claridad sobre el deseo de directores independientes y designar tres bancas específicas para "Directores Independientes".**

Nuestra recomendación reconoce los desafíos inherentes a la identificación y selección de directores totalmente independientes. También existe cierta ambigüedad entre los miembros del NomCom con respecto a la selección de personas con experiencia limitada o sin experiencia previa con la ICANN. Sugerimos que los Directores Independientes sean aquellos con experiencia anterior limitada de la ICANN, con el propósito de 1) encontrar directores altamente estratégicos que aporten una perspectiva externa a la ICANN, y 2) proporcionar un deber de lealtad a la ICANN en general frente a la percepción del deber a una unidad constitutiva de la ICANN. Recomendamos que se designen tres bancas para Directores Independientes, con mandatos de tres años para que se considere una banca cada año.

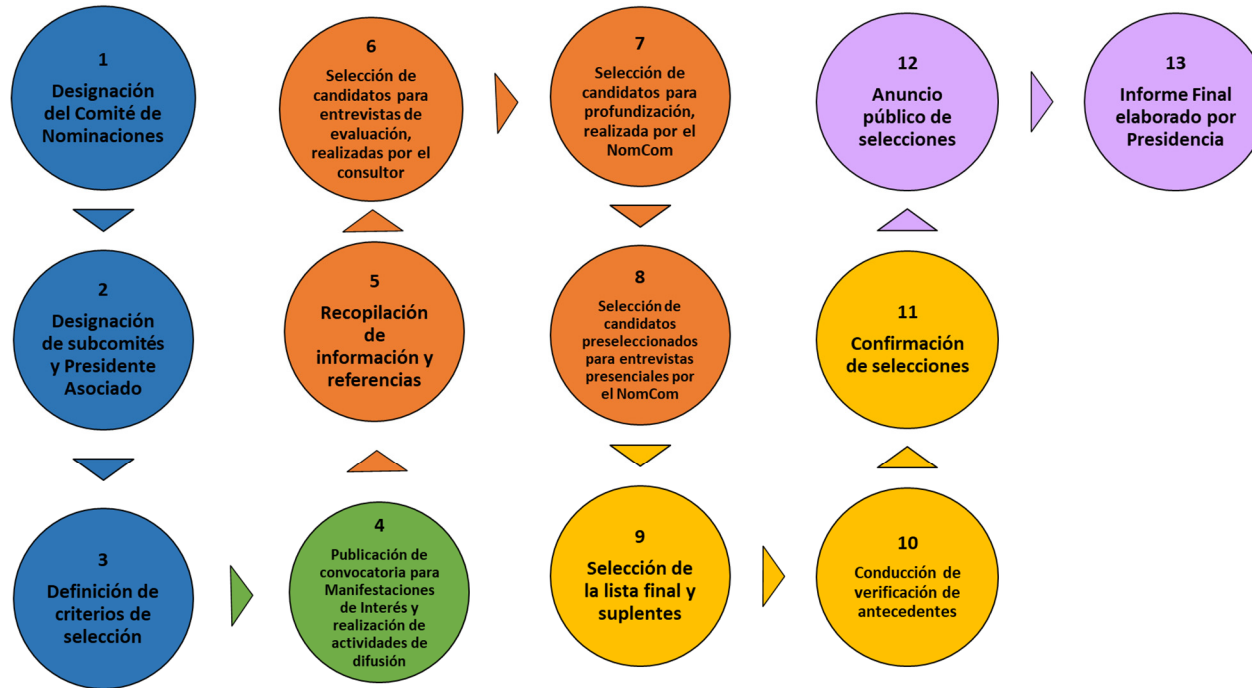
No sugerimos en absoluto que los ocho directores del NomCom sean independientes. Nuestra recomendación para designar tres bancas es un reconocimiento de que podría ser difícil encontrar directores completamente no afiliados<sup>55</sup> y designar personas en la Junta Directiva de la ICANN con experiencia previa en la ICANN (que de otra manera cumplirían el objetivo del NomCom de encontrar personas que actúen en pos del mejor interés de la comunidad global de Internet) puede

---

<sup>55</sup> Este punto se planteó en el Informe del Grupo de Trabajo de Finalización de la Revisión del NomCom de 2010 págs. 12-13, disponible en <https://www.icann.org/en/system/files/files/nomcom-review-finalization-wg-final-report-29jan10-en.pdf>, sitio consultado el 12 de febrero de 2018.

ser un beneficio. Por supuesto, el NomCom tendría la libertad de ocupar otras bancas de la Junta Directiva con personas que cumplan con esta definición de independiente.

**Apéndice 1: Diagrama de ejemplo del proceso del NomCom, basado en el proceso del NomCom de 2017**



**Apéndice 2: Tabla de ejemplo del proceso, basado en el proceso del NomCom de 2017**

	<b>Paso</b>	<b>¿Quién lo hace?</b>	<b>Comentarios</b>
<b>1</b>	Designar el Comité de Nominaciones	Junta Directiva, SO/AC	<p>Junta Directiva: Presidente sin derecho a voto, Presidente Electo sin derecho a voto</p> <p>Un coordinador de enlace sin derecho a voto designado de cada uno de los siguientes grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité Asesor del Sistema de Servidores Raíz</li> <li>• Comité Asesor de Seguridad y Estabilidad</li> <li>• Comité Asesor Gubernamental</li> </ul> <p>Delegados con derecho a voto designados de cada uno de los siguientes grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité Asesor At-Large (5 delegados)</li> <li>• Organización de Apoyo para Nombres Genéricos de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Unidad Constitutiva de Negocios (2 delegados)</li> <li>○ Grupo de Partes Interesadas de Registros (1 delegado)</li> <li>○ Grupo de Partes Interesadas de Registradores (1 delegado)</li> <li>○ Unidad Constitutiva de Proveedores de Servicios de Internet y Servicios de Conectividad (1 delegado)</li> <li>○ Unidad Constitutiva de Propiedad Intelectual (1 delegado)</li> <li>○ Unidad Constitutiva de Usuarios No Comerciales (1 delegado)</li> </ul> </li> <li>• Consejo de la Organización de Apoyo para Nombres de Dominio con Código de País (1 delegado)</li> <li>• Consejo de la Organización de Apoyo para Direcciones (1 delegado)</li> <li>• Grupo de Trabajo en Ingeniería de Internet (1 delegado)</li> </ul>

			<p>Los delegados con derecho a voto pueden cumplir como máximo dos mandatos sucesivos de un año, después de lo cual deben transcurrir dos años antes de que el delegado vuelva a ser elegible.</p> <p>El mandato del delegado sin derecho a voto es designado por la entidad que los nombra.</p> <p>Presidente y Presidente Electo: mandato de un año que concluye en la siguiente reunión anual. La Junta Directiva tiene la facultad de no nombrar al Presidente Electo.</p>
2	Nombramiento de subcomités y Presidente Asociado	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Presidente del NomCom designa a un Presidente Asociado (discrecional) para que preste sus servicios durante todo o parte del mandato del Presidente.</li> <li>• El NomCom tiene la libertad de designar subcomités para fines particulares, tales como actividades de divulgación y manejo de conflictos de intereses.</li> <li>• El NomCom con el apoyo de dos miembros del personal: Gerente Sénior de Proyectos y Gerente de Proyectos. Se pueden identificar otras personas (por ejemplo, TI, legal).</li> </ul>
3	Criterios de selección: Cargos, requisitos de elegibilidad, competencias y representación	Comunidad empoderada; NomCom (limitado), Junta Directiva, Comité de Gobernanza de la Junta Directiva (BGC), PTI, ALAC, ccNSO, GNSO	<p>Cargos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El NomCom designa las bancas 1-8 de directores únicamente; dos directores de Identificadores Técnicos Públicos (PTI); 5 miembros del Comité Asesor At-arge; 3 miembros del Consejo de la Organización de Apoyo para Nombres de Dominio con Código de País (ccNSO); 3 miembros de la Organización de Apoyo para Nombres Genéricos (GNSO).</li> </ul> <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias de liderazgo estándar (por ejemplo, integridad, objetividad, criterio razonable, etc.); Capacitación en habilidades técnicas; Angloparlante</li> <li>• Se realizarán consultas dirigidas con los organismos para los cuales el NomCom designa miembros para informar y actualizar al NomCom acerca de los conjuntos de habilidades deseadas.</li> </ul> <p>Requisitos de elegibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad geográfica y cultural</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que han demostrado madurez, experiencia, conocimiento y habilidades para manejar las tareas y emitir juicios con criterios razonables</li> <li>• Se indican consideraciones adicionales para la GNSO, el ALAC y la ccNSO</li> </ul>
4	Publicación de convocatoria para Manifestaciones de Interés y realización de actividades de difusión	NomCom; SO, AC y otros grupos en la comunidad de la ICANN, personas, Consultor de reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La convocatoria para Manifestaciones de Interés (SOI) se publica en el sitio web de la ICANN con formulario de solicitud en línea, incluido el cronograma del NomCom. (Nota: la solicitud incluye referencias).</li> <li>• Selección y contratación del Consultor de reclutamiento</li> <li>• Reuniones públicas del NomCom</li> <li>• Participación de todos los grupos de partes interesadas de la ICANN para fomentar el interés de los candidatos a cargo del NomCom</li> <li>• Presentación de un plan de acción para identificar candidatos a cargo de los miembros del NomCom</li> <li>• La convocatoria está abierta 60 días</li> </ul>
5	Recopilación de información y referencias	NomCom, Personal del NomCom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y contratación del Consultor de evaluación</li> <li>• Procesamiento de SOI recibidas, confirmación de recepción, actualización del sistema de repositorio de SOI</li> <li>• Llamadas en conferencia para evaluar el estado de avance y hacer ajustes menores a las acciones</li> <li>• Provisión de información actualizada acerca del estado de avance a la comunidad, mediante publicaciones y presentaciones en el sitio web de la ICANN</li> </ul>
6	Selección de candidatos para entrevistas de evaluación realizadas por el consultor	NomCom, Consultor de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de información a referencia, procesamiento de respuestas, actualización de sistema de repositorio de SOI</li> <li>• Selección de candidatos para entrevistas, contacto de candidatos seleccionados</li> <li>• Conducción de entrevistas y generación de informes para el NomCom a cargo del Consultor de evaluación</li> <li>• Publicación de información de evaluación en el sistema de repositorio de SOI</li> </ul>

<b>7</b>	Selección de candidatos para sesiones de profundización realizadas por los equipos entrevistadores del NomCom	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de candidatos para entrevistas del equipo de profundización</li> <li>• Llamadas en conferencia para evaluar el estado de avance y hacer ajustes menores a las acciones</li> <li>• Formación de equipos de profundización y asignación a los candidatos</li> <li>• Conducción de entrevistas y generación de informes para el NomCom a cargo de los equipos de profundización</li> </ul>
<b>8</b>	Selección de candidatos preseleccionados para entrevistas presenciales con los equipos del NomCom	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de candidatos preseleccionados para entrevistas</li> <li>• Entrevistas presenciales con los candidatos preseleccionados</li> </ul>
<b>9</b>	Selección de la lista final y suplentes	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deliberaciones y decisiones sobre la lista final, con alternativas</li> <li>• Contacto con los candidatos seleccionados para confirmar interés e informarles los siguientes pasos</li> </ul>
<b>10</b>	Conducción de verificación de antecedentes	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobación de credenciales y consulta con otras personas no nombradas por el candidato</li> </ul>
<b>11</b>	Confirmación de selecciones	Comité Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 meses antes del comienzo de cada reunión anual de la ICANN, el NomCom proporcionará a la Administración de la EC (con copia a los Participantes Decisores y al Secretario) una notificación por escrito de su designación de directores para las bancas con términos que comiencen al finalizar la reunión anual.</li> <li>• La Administración de la EC deberá proporcionar oportunamente al Secretario (con copia a los Participantes Decisores) una notificación por escrito de la designación de dichos Directores. Todas las notificaciones se publicarán oportunamente en el sitio web</li> <li>• Información a los candidatos no seleccionados sobre el resultado, consulta si desean que se retenga su solicitud para el NomCom del próximo año</li> </ul>
<b>12</b>	Anuncio público de selecciones	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anuncio a la ICANN con el fundamento para la selección</li> </ul>
<b>13</b>	Informe final elaborado por Presidencia	NomCom	



### Apéndice 3: Muestra de matrices de evaluación

#### Miembros actuales de la Junta Directiva Experiencia y habilidades

Designado por	Género	Edad	Región	Situación laboral	Marketing	Defensa / Relaciones Gub.	Finanzas / Auditoría	Normativo / Cumplimiento	Experiencia técnica (gTLD, ccTLD, etc.)
<b>Directores salientes</b>									
Director 1	NomCom	F	55	NA	Tiempo completo				X
Director 2	NomCom	M	60	Europa	Tiempo completo	X			
Director 3	NomCom	M	52	África	Tiempo parcial			X	
Director 4	ccNSO	M	73	África	Jubilado/a	X			
Director 5	NomCom	F	64	NA	Jubilado/a		X	X	
<b>Para renovación de mandato</b>									
Director 6	NomCom	F	70	Europa	Tiempo parcial	X			
<b>Directores restantes</b>									
Director 7	NomCom	M	75	LA	Jubilado/a		X		X
Director 8	NomCom	M	68	África	Jubilado/a			X	
Director 9	NomCom	M	58	NA	Tiempo parcial	X			
Director 10	ASO	M	55	NA	Tiempo completo			X	
Director 11	ASO	M	52	AAP	Tiempo completo	X			
Director 12	GNSO	F	61	NA	Tiempo completo	X	X		
Director 13	GNSO	M	70	Europa	Tiempo parcial	X	X		
Director 14	ccNSO	M	69	AAP	Jubilado/a				X
Director 15	ALAC	M	63	LA	Tiempo completo		X		

#### Candidatos a la Junta Directiva

Fuente	Género	Edad	Región	Situación laboral	Experiencia y habilidades					Cualidades personales			Total (de 40)	Notas	
					Marketing	Defensa / Relaciones Gub.	Finanzas / Auditoría	Normativo / Cumplimiento	Experiencia técnica (gTLD, ccTLD, etc.)	Liderazgo	Habilidades de comunicación	Imparcial			
Candidato 1	Convocatoria al F	M	48	Europa	Tiempo completo	4	0	0	0	2	5	5	4	20	Experiencia en RR. HH.
Candidato 2	OB	M	60	LA	Tiempo completo	0	3	2	5	1	5	4	5	25	
Candidato 3	Remisión	F	55	AAP	Tiempo parcial	2	0	1	4	5	4	5	5	26	Buenas referencias

Nota: las habilidades, experiencia y cualidades personales se califican de 0 (peor) a 5 (mejor).