

Reforma de la estructura de gobernanza de la IPPF

Parte 1

Antecedentes y hallazgos preliminares

Preparado por:

Comisión Independiente de Reforma de Gobernanza

Presidente: Steven Sinding

Septiembre 2019

Comisión Independiente de Reforma de Gobernanza

Informe de hallazgos preliminares

Índice

Resumen ejecutivo

1. Introducción

- 1.1 Términos de referencia
- 1.2 Metodología y plazos

2. Antecedentes

- 2.1 La historia y su impacto sobre la gobernanza de la IPPF
- 2.2 Modelo de gobernanza actual de la IPPF
- 2.3 ¿Por qué la IPPF necesita una reforma?
- 2.4 ¿Por qué un plazo tan corto para el cambio?

3. Aprendizajes de la investigación y consultas de la revisión

- 3.1 Investigación: modelos de gobernanza para la organización federada
 - Cómo se gobiernan a sí mismas otras organizaciones federadas*
 - Consideración clave en el diseño de gobernanza*
 - Características de gobernanza de la federación comparable y las organizaciones en red*
- 3.2 Resultados de la encuesta
- 3.3 Consultas

4. Fortalezas y debilidades del sistema de gobernanza actual

5. Diferentes opciones y enfoques de gobernanza considerados

6. Marco de un nuevo modelo para un enfoque reformado a la gobernanza

Este es un informe preliminar que trata los antecedentes, la metodología y los hallazgos clave sobre la reforma de gobernanza de la IPPF. Un informe final en octubre 2019 realizará recomendaciones formales para un nuevo sistema de gobernanza. Se compartirá con las Asociaciones de miembros y el Consejo de Gobierno como un adelanto de la Asamblea General que se celebrará en Nueva Delhi, India, en noviembre 2019.

Resumen ejecutivo

Este documento es un informe preliminar del trabajo de la Comisión Independiente de Reforma de Gobernanza (Independent Governance Reform Commission, IGRC). El documento revisa los términos de referencia y la metodología empleados en el trabajo de la comisión y, en concepto de antecedentes, proporciona un resumen histórico de la historia de gobernanza de la IPPF, su forma actual y las razones de por qué se necesita una reforma ahora. A eso le sigue una revisión de la investigación iniciada por la comisión sobre las estructuras de gobernanza de otros, instituciones comparables y el proceso de consulta de la comisión con la membresía de la IPPF, incluso los resultados de una encuesta de membresía sobre la gobernanza y la asignación de recursos.

La última parte del informe revisa las fortalezas, como así también las debilidades, de la estructura de gobernanza y el sistema de operación actual de la IPPF, enumera las varias opciones y alternativas posibles que la comisión revisó y concluye con su propuesta de reemplazar la estructura multinivel actual de un Consejo de Gobierno central con Consejos Regionales y Comités Ejecutivos, con un Consejo de Gobierno más simple y una asamblea general de Asociaciones de Miembros. El Consejo luego estaría compuesto de personas de las Asociaciones de Miembros de la IPPF, como así también expertos reconocidos a nivel internacional. Estará respaldado por un conjunto de comités permanentes sobre los que las AM también tendrían una representación sustancial, lo cual asegura una voz fuerte a lo largo de la política y los sistemas de toma de decisiones para la totalidad de la membresía de la IPPF. Se pondrá énfasis en la diversidad geográfica y otras, y se mantendrán y reforzarán los compromisos existentes para la representación de mujeres y jóvenes.

Luego de revisar de membresía y los comentarios sobre este documento, un informe final presentará recomendaciones detalladas a una Asamblea de Miembros extraordinaria que se reunirá a fines de noviembre 2019.

1. Introducción

Con dominio local y conectada a nivel internacional, la IPPF es un proveedor de servicios global y defensor líder de la salud y los derechos sexuales y reproductivos (SDSR), una federación mundial de 134 Asociaciones de Miembros (AM) nacionales, que cuenta con más de 29.000 empleados y cientos de miles de voluntarios que trabajan con las comunidades y los individuos en todo el mundo y para ellas.

La salud y los derechos sexuales reproductivos (SDSR) son cruciales para el desarrollo sustentable, debido a su impacto en la salud maternal, del recién nacido, de los niños y de los adolescentes, sus vínculos con el bienestar de la mujer y la igualdad de género y sus roles en darle forma al desarrollo económico y la sustentabilidad ambiental futuras. La Comisión Guttmacher–*Lancet* 2018¹ describe el progreso hacia realizar la SDSR para todos los que están estancados debido al pobre compromiso político, recursos inadecuados, constante discriminación contra las mujeres y niñas y falta de voluntad de tratar problemas relacionados con la sexualidad de manera abierta e integral. En consecuencia, el informe dice que parte de los 4,3 mil millones de personas en edad fértil de todo el mundo recibirán servicios de salud sexual y reproductiva inadecuados durante el transcurso de sus vidas. En oposición a este telón de fondo, la IPPF tiene un importante aporte que hacer a nivel global y regional, y a nivel nacional a través de sus Asociaciones de Miembros (AM). El mundo necesita que la IPPF trabaje junto a la ONU y los gobiernos para responder a la considerable necesidad no

¹ *The Lancet*. 2018. “Accelerate progress—sexual and reproductive health and rights for all: report of the Guttmacher–*Lancet* Commission,” 391: 2642–92. Publicado en línea el 9 de mayo de 2018. [http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)30293-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(18)30293-9).

satisfecha. La mejora constante en nuestra eficiencia y eficacia organizacional es crucial si queremos lograr un impacto importante y sostenido en las vidas de mujeres y niñas, hombres y niños en todo el mundo.

El Consejo de Gobierno (CG) de la IPPF acordó en mayo 2019 que una Federación más responsable, ágil y modernizada es esencial para su supervivencia y eficacia futura y diseñó un proceso de transformación durante un período de seis meses, que anticipó un plan de gobernanza radical y reformas financieras para permitirle a la Federación alcanzar mejor su potencial.

El CG solicitó el establecimiento de dos comisiones independientes, una para revisar la gobernanza de la IPPF y otra para revisar el proceso a través del cual la IPPF asigna recursos básicos (no restringidos) entre regiones y países. Se acordó que las propuestas de la Comisión para la reforma deberían presentarse en una Asamblea General extraordinaria de todas las AM, junto con los socios, los donantes y las personas a las que prestan servicio, en noviembre 2019. La Asamblea General se celebrará en Nueva Delhi, India, el 28 y 29 de noviembre.

Este informe se centra en la reforma de gobernanza de la IPPF y recomienda un enfoque más aerodinámico y moderno para la gobernanza y la supervisión organizacional.

1.1 Términos de referencia

La revisión de gobernanza se encargó para centrarse en el sistema de gobernanza de la IPPF tanto a nivel global como regional, para así revisar la estructura y los procesos para la toma de decisiones, la transparencia, la rendición de cuentas, el control y el comportamiento, incluso la relación entre las regiones y las AM, y para proponer un modelo nuevo, apto para las condiciones y radicalmente diferente que refleja la singularidad y la diversidad de la Federación, y que permite mayor agilidad en la toma de decisiones y optimiza el potencial de la organización para respaldar la misión esencial de la IPPF. La revisión se centra solo en la gobernanza. No se centra en la gestión, incluso las oficinas regionales que se consideran una parte importante de la estructura de gestión de la IPPF.

A la Comisión no se le encargó tratar asuntos a nivel nacional, ni analizar cuestiones más grandes acerca del voluntariado o de trabajar a través de socios que no son AM. Sin embargo, se espera que las recomendaciones caigan en cascada a lo largo de todos los niveles de la Federación según corresponda, y que los hallazgos clave informen una Fase II. Los Términos de referencia se adjuntan como Apéndice 1.

Múltiples revisiones de gobernanza de la IPPF han tenido lugar a lo largo de los años. La mayoría identificó que el sistema actual proporciona desafíos considerables en términos de habilidades y representación, participación entre las reuniones y sensibilidad a los cambios en el entorno. Aún así, los cambios resultantes, por lo general, implicaron la reducción del tamaño de los órganos de gobierno sin cambiar significativamente su funcionamiento. Las reformas realmente sustanciales no ocurrieron.

1.2 Metodología y plazos

El CG le pidió al DG que designara a un Grupo de expertos independiente para llevar a cabo esta revisión. Se estableció una comisión de 11 personas, comprendida por expertos independientes, representantes de asociaciones de miembros, donantes, representantes de jóvenes, un miembro de los asesores independientes del CG y un enlace al Comité Ejecutivo Provisional (exco), asistido por tres empleados de secretaría. Una lista completa de los miembros de la Comisión se encuentra adjunta como Apéndice 2.

Los miembros de la Comisión proporcionan perspectivas y asesoramiento informado y sirven como conductos para compromisos de partes interesadas clave. La comisión se acercó a las AM (personal y voluntarios), a las oficinas de secretaría regionales y centrales, a los donantes y a los socios para reunir sus ideas, compartir el progreso y crear compromiso en la guía hacia la Asamblea General.

Un proceso de consulta extenso incluyó un foro de un sitio web interactivo que permitió aportes abiertos de todas las partes interesadas y una encuesta con base en la web que los voluntarios y el personal fueron animados a completar. Los miembros de la comisión lideraron sesiones específicas en reuniones regulares de los Consejos Regionales (CR) para reunir y analizar ideas. Sirvieron de antena para el compromiso amplio sobre la necesidad de reformar y sobre las posibles recomendaciones.

Los miembros de la comisión se comprometieron formal e informalmente en diálogo consultivo con voluntarios, directores ejecutivos y representantes de jóvenes en Tallinn (CR de la Red Europea, 14-16 de junio), la reunión anual de donantes de la IPPF y la reunión del Grupo Asesor de Donantes (Londres, 16-18 de junio), Kuala Lumpur (CR ESEAOR, 6-7 de julio), Nairobi (CR de la región africana y foro de jóvenes regional, 28-29 de junio), Nueva York (WHR, 28-29 de junio), Bangkok (CR SAR, 20-21 de agosto) y Tunis (Mundo árabe CR, [próximo] 28-29 de septiembre).

La Comisión también lideró seminarios web con personal regional y reuniones temáticas virtuales y presenciales con un enfoque particular en la implicación de los jóvenes en la gobernanza de la IPPF.

Este informe se emite y se coloca a disposición para recibir comentarios y reacciones a mediados de septiembre. Se requiere un informe final que se publicará el 14 de octubre. La Comisión le da la bienvenida a comentarios a este informe inicial y espera recibir comentarios para fines de la primera semana de octubre para permitir tiempo suficiente para elaborar el informe final.

2. Antecedentes

2.1 *La historia y su impacto sobre la gobernanza de la IPPF*

La crisis de gobernanza actual de la IPPF se remonta a los inicios de la IPPF. Es importante revisar parte de esta historia para comprender cómo surgió esta situación y qué podría hacerse para resolverla.

Los voluntarios pioneros que crearon la IPPF en Mumbai (luego Bombay), India, en 1952, querían promover la propagación del control de natalidad más allá de un puñado de países en donde la planificación familiar ha ganado una posición temprana en los años anteriores a la Segunda Guerra Mundial. Ocho países, desde Europa, Asia y América del Norte, fueron representados en esa primera reunión y se comprometieron a crear una federación, con una pequeña secretaría en Londres que apoyara a afiliados nacionales autónomos. Tenía la esperanza de que el número de afiliados crecería, y que la idea de planificación familiar se propagaría gradualmente en todo el mundo.

La secretaría de Londres, presidida por un Secretario General, tuvo el apoyo de afiliados miembro y estaba a cargo de ayudar a establecer nuevos afiliados donde fuera posible y de apoyar a afiliados existentes, eventualmente conocidos como Asociaciones de Planificación Familiar, o APF, con información sobre los últimos avances en la tecnología anticonceptiva; diseño del programa; sistemas de evaluación; información; enfoques educativos y de comunicación; y más.

Los primeros pioneros decidieron sobre un órgano de gobierno compuesto totalmente por voluntarios de las APF. A medida que el número de APF crecía, el órgano de gobierno crecía en complejidad, desde una simple asamblea de miembros anual hasta un consejo central y luego un comité ejecutivo central. Esta fue la situación desde mediados a fines de los 60.

Luego, a medida que la comunidad de naciones comenzó a reorganizar el crecimiento extremadamente rápido de la tasa de población, buscaron identificar mecanismos (gobiernos como así también organizaciones internacionales y organizaciones no gubernamentales) a través de los cuales canalizar las cada vez mayores cantidades de ayuda extranjera para intentar contener las muy altas tasas de fertilidad y el rápido crecimiento poblacional que estaba teniendo lugar. No es de sorprender que varios gobiernos se acercaran a la IPPF con ofertas de financiamiento sustancial si la IPPF aceptaba agrandar y ampliar sus programas en todo el mundo. Entre aquellos que inicialmente ofrecieron este dinero se encontraban Suecia, el Reino Unido, Estados Unidos y Japón.

El órgano de gobierno de la IPPF se tomó algo de tiempo para considerar la oferta de los donantes. Se dice que el debate interno fue algo picante entre aquellos que urgían de la aceptación de la oferta y aquellos que eran escépticos que aceptarla transformaría a la IPPF de una federación igualitaria de asociaciones independientes de la misma mentalidad a un instrumento receptor y creador de subvenciones de los donantes. Finalmente, los miembros vieron la oportunidad de hacer grandes cosas para mejorar los servicios disponibles para las personas a quienes atendían con los recursos añadidos que los donantes estaban ofreciendo.

En retrospectiva, ahora queda claro que cuando la IPPF aceptó asociarse con los donantes y aceptó sus fondos, necesitaba repensar cómo sería gobernada. Al tomar el dinero de los donantes, la IPPF ahora era responsable no solo de sí misma, sino también de aquellos cuyos fondos le habían confiado. Ahora, la secretaría informaría no solo a los órganos de gobierno de la IPPF, sino también a los donantes. Las expectativas de aquellas autoridades diferentes añadieron una carga adicional considerable sobre la secretaría, junto con, a veces, requisitos competitivos. Los gobernantes de la IPPF querían que la secretaría siguiera respondiendo a las necesidades de las APF existentes y cada miembro de los órganos de gobierno estaba alerta a los intereses de sus asociaciones. Esperaban que el Secretario General fuera totalmente receptivo a sus demandas. Por otro lado, los donantes esperaban que la IPPF expandiera rápidamente el número de países en los que trabajaba y que destinara recursos sustanciales a la apertura de nuevos programas y servicios.

Para el momento en el que este cambio radical en la estructura y las funciones de la IPPF ocurriera, el establecimiento de Oficinas Regionales también había tenido lugar, y los directores de la oficina regional tenían que elegir entre las demandas de los Consejos Regionales que los gobernaban y el Secretario General que les asignaba el dinero de los donantes y los hacía responsables de los resultados.

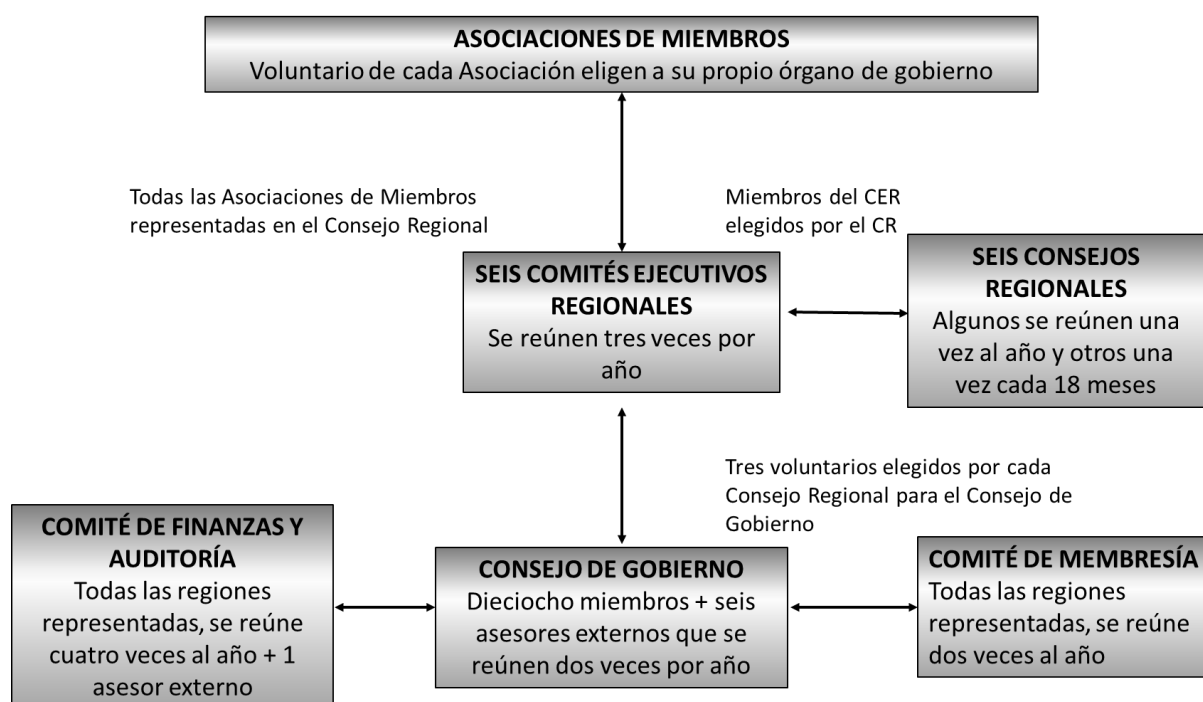
Mientras la estructura de gobernanza se ajustaba con el tiempo, su forma básica nunca cambió para adaptarse a la misión radicalmente cambiada de la Federación. Lo que hoy es el Consejo de Gobierno fue elegido por seis Consejos Regionales, que, a su vez, fueron elegidos por las APF, que hoy son las Asociaciones de Miembros. Una consecuencia de este sistema de reclutamiento interno de miembros de órganos de gobierno fue que los criterios típicos para formar directorios o consejos (conocimientos técnicos o científicos, habilidades de gestión financiera, experiencia en gestión y supervisión) dieron lugar a la longevidad y las relaciones personales como las bases más importantes para la selección. La IPPF como un todo nunca se ha beneficiado de un sistema de gobernanza que represente a una amplia variedad de habilidades y conocimientos que suelen encontrarse en consejos independientes. Además, el sistema de gobernanza de la IPPF se volvió más una arena de

competencia interregional por el poder y la influencia que una fuente de orientación, supervisión y elaboración de políticas independiente.

En resumen, la decisión de la IPPF a fines de los 60 de retener su estructura de gobierno original ha resultado en un sistema disfuncional que ha impedido que la Federación alcance su máximo potencial durante los últimos 50 años. La crisis de gobernanza del 2019 se remonta a los años de desalineación entre la misión de la IPPF y sus estructuras y prácticas de gobierno. La situación ahora se ha deteriorado hasta el punto en que no hay alternativa para una reforma radical de dichas estructuras y prácticas, por miedo de que colapse toda la estructura. Estos son los antecedentes contra los cuales se enmarca esta propuesta de la Comisión de Reforma de Gobernanza Independiente.

2.2 Modelo de gobernanza actual de la IPPF

El diagrama a continuación representa la estructura de gobernanza actual de la IPPF. Las asociaciones de miembros independientes se reúnen en regiones como Consejos Regionales, cada una con un Comité Ejecutivo Regional que selecciona miembros para el Consejo de Gobierno, que es el órgano de toma de decisiones más alto.



Las **Asociaciones de Miembros** son organizaciones independientes, con dominio local y gobernadas que prestan servicios de salud sexual y reproductiva a la comunidad. Se espera que todas las AM se comprometan a cumplir con la visión, la misión y los valores de la Federación, como así también cumplir con un sistema de acreditación resistente. Todas las AM están representadas en los Consejos Regionales (CR). El número de representantes del Consejo regional depende del estado de membresía de la AM (es decir, miembro de pleno derecho o miembro asociado).

La Federación comprende de seis regiones. Cada una de las regiones está formalmente constituida por sus propios estatutos regionales. Los Consejos regionales se reúnen cada 12 a 18 meses con representantes de todas las AM dentro de la región participante. Los Consejos regionales son responsables de elegir representantes regionales para el Consejo de Gobierno y para su Comité de

Finanzas y Auditoría y el Comité de Membresía. También elige miembros para un Comité Ejecutivo Regional (CER) que se reúne tres veces por año.

El Comité Ejecutivo Regional es responsable de realizar recomendaciones para la admisión, suspensión y expulsión de las AM, aprobar la asignación de recursos a las AM según lo propuesto por la Oficina Regional en línea con una fórmula preaprobada, revisar el rendimiento de las AM en la región y respaldar los esfuerzos de defensa y movilización de recursos del Director regional.

Generalmente, los CER no son responsables de contratar al Director regional. Las decisiones de contratación del DR son realizadas por un panel compuesto por el Director General, el Presidente de la IPPF y el Presidente Regional conforme a la política de la IPPF. Los Funcionarios Honorarios Regionales y el Director General en conjunto llevan a cabo la revisión de rendimiento anual del Director Regional. Los miembros del CER se eligen por un plazo de tres años. El CER está compuesto de al menos 50 % de mujeres y 20 % de representantes de jóvenes (menores de 25 años al momento de su elección).

El Consejo de Gobierno (CG) es el órgano de gobierno más alto de la IPPF. Está compuesto de 24 miembros: 18 de seis regiones (3 miembros elegidos por cada una) y seis Asesores externos sin voto. Los Asesores externos se introdujeron luego de los cambios de gobernanza más recientes en 2016. El CG toma decisiones sobre la política de la IPPF, la planificación estratégica, la asignación de recursos y el reclutamiento y la valoración del Director General. Su trabajo está respaldado por dos comités permanentes: un Comité de Membresía (CM) y un Comité de Finanzas y Auditoría (CFA). El CG tiene dos Funcionarios Honorarios: El Presidente de la IPPF y el Tesorero de la IPPF.

El Comité de Membresía se reúne dos veces por año. Revisa y realiza recomendaciones al CG sobre los problemas de membresía, resultados de revisión de acreditación y enmiendas a las constituciones regionales. Está compuesto por seis miembros del Consejo de Gobierno.

El Comité de Finanzas y Auditoría (CFA) está compuesto por cuatro miembros votantes nombrados por los Consejos Regionales que no son miembros del CG, y el Presidente y Tesorero de la IPPF, que sirven en el comité como miembros *ex officio* sin derecho al voto. Además, la IPPF recientemente aprobó la designación de un asesor externo sin derecho al voto para respaldar al comité. Los cuatro miembros votantes se eligen de aquellas regiones no representadas por el Presidente y el Tesorero para asegurar que las seis regiones estén representadas. El CFA proporciona supervisión financiera y de auditoría a la Federación. Encarga y recibe la auditoría externa anual y, por lo general, se asegura de que la Federación cumpla con las normas de contabilidad generalmente aceptadas. Se reúne cuatro veces por año, con dos reuniones que tienen lugar virtualmente.

El CG tiene la facultad de designar paneles y comités *ad hoc* oportunamente para respaldar su rol sobre asuntos específicos.

2.3 ¿Por qué la IPPF necesita una reforma?

Algunas AM han planteado inquietudes a lo largo de los años, y destacaron la falta de transparencia y rendición de cuentas en la organización y pidieron una reforma. Muchas expresaron su opinión de que la IPPF no estaba funcionando como una Federación y que había mucha distancia entre las AM y el Consejo de Gobierno. También han reclamado que no son capaces de obtener la ayuda que necesitan e la secretaría, tanto regional como centran, de manera oportuna y eficaz. Dichas inquietudes resonaron en algunos de los principales donantes de la IPPF. La secretaría y el CG repetidamente han intentado responder a dichas críticas, pero las reformas resultantes no fueron lo suficientemente receptivas.

Hubo un punto de quiebre en 2019 cuando casos de fraude, abuso de poder y salvaguarda que habían ocurrido antes se dieron a conocer y revelaron una falta de claridad en cuanto a los roles y las responsabilidades respectivas de la gestión de la IPPF y sus órganos de gobierno, por lo que impidió a la gestión lidiar con prontitud y de frente con estos casos. Estos casos recibieron una amplia cobertura de prensa en el Reino Unido. En 2019, la Comisión de Caridad para Inglaterra y Gales consultó con considerable preocupación los asuntos de la IPPF y se aseguró de que la gobernanza de la IPPF se revisara. Por el momento, la Comisión de Caridad no está tomando medidas adicionales. Varios de los donantes principales de la IPPF también consultaron sobre estos casos y la respuesta de la IPPF. Tomados en conjunto, estos eventos resultaron en una crisis existencial a mediados de 2019, con la posibilidad de que la IPPF se dividiera, ya que una región empezó a protegerse a sí misma del impacto de recursos y reputacional crítico de estas revelaciones al iniciar el proceso de retirarse de la IPPF.

Si bien la IPPF es una institución global y sigue siendo responsable para con sus AM y clientes en el mundo, sigue siendo una caridad registrada en Inglaterra y sujeta a la supervisión cada vez más aguda de la Comisión de Caridad para Inglaterra y Gales, una reguladora que está decidida en asegurar el uso eficiente y eficaz de los recursos de caridad y un cumplimiento mucho más estricto con buenos principios de gobernanza que nunca antes. Demandas similares son realizadas por organizaciones benéficas del Reino Unido mediante una prensa aún más intrusiva que también ha sido mucho menos comprensiva con las organizaciones benéficas, especialmente las grandes, y especialmente aquellas que toman una postura frente a los asuntos políticos del día.

Una de las inquietudes de la Comisión de Caridad es la reputación de las organizaciones benéficas y las recientes declaraciones han puesto énfasis en la necesidad de que las organizaciones benéficas registradas en Inglaterra y Gales ejerzan una supervisión adecuada sobre los órganos federados dentro de estructuras de grupos grandes, en especial en relación con asuntos tales como salvaguarda y fraude, incluso donde aquellos órganos federados sean personas jurídicas separadas.

Por lo tanto, hay presión de los donantes, los reguladores, las AM, los usuarios y el público general de demostrar gobernanza excelente y decidida y administración de recursos ejemplar que se han dedicado al beneficio del público.

Las disfunciones del sistema actual de la IPPF no solo se tratan de la incapacidad de responder rápidamente y de manera eficaz a la crisis interna. También limitan la capacidad de impulsar eficiencias y eficacia en un entorno cada vez más competitivo donde compartir una toma de decisiones rápida e información sistemática es clave. Las maneras de operar dentro de la IPPF no han sido abiertas o transparentes. Ha habido falta de claridad, superposición de roles y, a veces, ir más allá de las posibilidades de uno, que resultaron en conflictos y falta de confianza entre la gobernanza y la gestión, como así también entre los niveles globales y regionales. Si volvemos a mirar el orden del día de las reuniones, está claro que ha habido poca o ninguna atención a una sustentabilidad y orientación estratégica a largo plazo, en parte debido a la insuficiente profundidad y sople de habilidades en la conformación de consejos de gobierno tanto a nivel central como regional. Estos asuntos son consideraciones clave en esta revisión.

Si bien no hay un único modelo para la estructura de gobernanza, se ha acordado ampliamente que los principios de buena gobernanza incluyen ser participativo, responsable, transparente, receptivo y comprometido con los valores de la organización. Los miembros del Consejo de Gobierno siguen la norma de la ley, actúan con integridad, demuestran liderazgo estratégico y aseguran que la corrupción y el abuso de poder sean minimizados y nunca se permitan. Los miembros eficaces toman las opiniones de las minorías en cuenta y se aseguran de que las voces de aquellos cuyos intereses la organización pretende atender informen la toma de decisiones. La buena gobernanza

asegura una administración responsable y prudente de los recursos y es receptiva a las necesidades presentes y futuras de las sociedades, y se asegura de que la gestión esté empoderada para ubicar la estrategia y el impacto en el centro de su toma de decisiones.

Ahora, muchos ven la crisis actual de la IPPF como una oportunidad de transformación a una federación más moderna, ágil y responsable, una que responda mejor a los desafíos actuales del mundo de hoy y, lo más importante, que cumpla con las necesidades de aquellos que necesitan y puedan beneficiarse de sus servicios. En resumen, para la IPPF estos desafíos incluyen los siguientes:

- Una oposición envalentonada que esté mejor organizado y financiada que nunca y que comience a tener éxito en sus esfuerzos por revertir las ganancias reñidas de las últimas décadas.
- Una reducción de la confianza en las instituciones. Crisis recientes en varias ONG internacionales importantes, incluso sobre salvaguarda y fraude, han debilitado el apoyo del público.
- Demandas de rendición de cuentas mucho más estrictas por los donantes y reguladores. Solo una IPPF más similar a una organización, con una gestión ajustada y sistemas racionalizados será capaz de prestar servicios con programas demandantes y por tiempo determinado.
- La competencia considerable de otras ONG y organizaciones pares para fondos escasos de donantes y el hecho de que el apoyo pasado no garantiza el financiamiento futuro.

Es una buena práctica para todas las organizaciones evaluar y revisar sus arreglos de gobernanza con regularidad. Ya pasó mucho tiempo desde que la IPPF tendría que haber iniciado una revisión tan integral y es absolutamente crucial que lo haga ahora, no solo para subsistir, sino, sobre todo, por el bien de las millones de personas que siguen confiando en ella.

2.4 ¿Por qué un plazo tan corto para el cambio?

El Consejo de Gobierno le ha dado seis meses a la IPPF para completar la reforma. Los donantes han proporcionado recursos para que la IPPF facilite el proceso de reforma dentro de este plazo. Entonces, si bien el plazo es muy breve, la comisión confía en que logrará una propuesta de reforma de gobernanza apremiante y aprobable a buen tiempo para todas las partes interesadas para revisarla minuciosamente antes de tomar una decisión final. Somos plenamente conscientes de que la consecuencia de fallar en la adopción de una nueva estructura de gobernanza apta para las condiciones en este momento crítico podría muy bien suponer el fin de la IPPF tal como existe ahora.

3. Aprendizajes de la investigación y las consultas de la comisión

3.1 Investigación: modelos de gobernanza para la organización federada

Cómo se gobiernan a sí mismas otras organizaciones federadas

La Comisión ha investigado las estructuras de gobierno de una selección de organizaciones que comparten las características de una secretaría o sede central que atiende a un grupo de organizaciones miembro o afiliadas o actúa en nombre de estas. Algunas organizaciones revisadas son federaciones o asociaciones sólidas, mientras que otras son redes o alianzas sin mucha cohesión. Estas organizaciones han sido seleccionadas para ilustrar la variedad de modelos de gobernanza y

hemos considerado atentamente cada una de estas al determinar la estructura que creemos que funcionaría mejor para la IPPF.

Hay varias diferencias distintas en cómo las diferentes organizaciones eligen gobernarse a sí mismas, y la más importante es la membresía del consejo de gobierno y cómo la membresía está representada en la estructura de gobierno.

Algunas organizaciones, como Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, IFRC) y la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) cuentan con consejos de gobierno elegidos totalmente desde la membresía por la membresía. Otras como Frontline AIDS (antiguamente Alianza VIH/SIDA) designan un Consejo compuesto totalmente por personas que coinciden con perfiles específicos, que no están directamente asociados con las organizaciones de miembros. Ambos sistemas tienen fortalezas y debilidades.

Otras organizaciones, por ejemplo, el Fondo Mundial para la Naturaleza (Fondo Mundial para la Naturaleza, WWF) y la Cruz Roja Británica han elegido un modelo "híbrido", con algunos miembros del consejo elegidos desde la membresía y otros coeligidos con base en conjuntos de habilidades y conocimientos específicos. En algunos consejos "híbridos" solo los miembros elegidos tienen derecho al voto con miembros coelegidos que cumplen solo un rol asesor, mientras que otros no hacen distinción entre los miembros del consejo independientemente de ser elegidos o coelegidos.

La Cruz Roja Británica es una organización que gran parte de su historia fue una organización con un consejo de membresía compuesto totalmente por representantes elegidos por las sedes de la Cruz Roja locales. En los años 2000, se movió para crear un Consejo de Gobierno con una mezcla tanto de miembros elegidos como de personas coelegidas que coincidían con perfiles de habilidades específicos, y todos eran miembros votantes del Consejo. El objetivo de este cambio fue fortalecer la gobernanza como cimiento para reposicionar la organización en respuesta a cambios externos.

Con excepción de la FIFA, las organizaciones revisadas no cuentan con estructuras regionales formales como parte de sus sistemas de gobernanza.

Para obtener un resumen de los modelos de gobernanza de estas organizaciones, consulte el apéndice 3. Para acceder a un informe más detallado sobre estos modelos de gobernanza preparado por la comisión, visite el siguiente enlace [aquí](#).

Algunas de estas organizaciones han llevado a cabo sus propias revisiones de gobernanza y compartieron su aprendizaje. Estos debates han destacado los siguientes factores a considerar en el diseño y la reforma de gobernanza:

Consideraciones clave en el diseño del consejo

1. Rol y propósito del Consejo

- Claridad sobre el propósito de gobernanza. Por lo general, los consejos tienen tres funciones principales: Aprobar las políticas y la dirección estratégica del consejo de la organización, designar y evaluar el rendimiento del CEO y asegurar la integridad financiera de la organización.

2. Habilidades y responsabilidad del Consejo

- Asegurar que la composición del Consejo y la experiencia colectiva y las habilidades de sus miembros les permita desempeñar totalmente sus

responsabilidades. En el Reino Unido, esto incluye cumplir con el requisito de la Comisión de Caridad. <https://www.gov.uk/government/organisations/charity-commission>

3. Composición del Consejo: representacional vs. con base en habilidades

- Determinar el alcance en el que la membresía del consejo se obtiene a partir de las organizaciones de miembros con base en los intereses representacionales o, en oposición, al seleccionar miembros conforme a un conjunto predeterminado de habilidades y experiencia o, de hecho, una mezcla de estos dos enfoques.
- Tener sistemas que permitan que se considere el conjunto de habilidades del consejo más amplio al seleccionar nuevos miembros, es decir, con base en una auditoría de habilidades.

4. Tamaño del Consejo

- Asegurar un consejo de tamaño apropiado: ni muy pequeño ni muy grande. Una membresía por debajo de ocho se considera pequeña y el Consejo podría lidiar con tener suficiente soplo de experiencia en la mesa, mientras que una membresía mayor que 15 podría ser difícil de manejar e inhibiría a los miembros de comprometerse significativamente en diálogo y toma de decisiones colectiva.

5. Representación de la membresía e intereses de la clientela

- Asegurar que los intereses de la membresía son considerados adecuadamente por la gobernanza y que se incorporan las necesidades de los grupos más marginalizados.
- Proteger contra conflictos de interés y competencia incorporados, como así también estrechez de enfoque, lo cual asegura que las necesidades de toda la organización se satisfacen.

6. Comités del Consejo

- Establecer comités con base en habilidades permanentes para centrarse en funciones clave, por ejemplo, las siguientes: un comité de finanzas y auditoría, un comité de gobernanza, ética y nominaciones, un comité de políticas, etc.

7. Transparencia, rendición de cuentas y eficacia

- Asegurar que la gobernanza tiene mecanismos de transparencia y rendición de cuentas adecuados en su diseño
- Asegurar una toma de decisiones ágil y eficaz a través de la racionalización en vez de enfoques de gobernanza burocráticos

8. Costo de la gobernanza

- Asegurar que el costo de la gobernanza sea proporcional al presupuesto y las necesidades de la organización

Luego de haber revisado un número de organizaciones comparables, las diferentes características de gobernanza se resumen a continuación.

Características de gobernanza de la federación comparable y las organizaciones en red

Resumen de las características de gobernanza de federaciones y organizaciones en red

comparables

Por lo general, el órgano de toma de decisiones más alto está compuesto por las organizaciones de miembros que se reúnen en una asamblea regular, que suelen llamarse Asamblea General (AG). La Asamblea General brinda la oportunidad a los miembros de comprometerse plenamente con la misión, las estrategias, los logros y las prioridades de la organización. Suele ser responsable de elegir un presidente y vicepresidentes y, en algunos casos, elegir el consejo de gobierno.

Los consejos de gobierno están compuestos por miembros extraídos de las organizaciones de miembros mismas y elegidos en la AG o son personas independientes reclutadas con base en habilidades y experiencia y designadas por el consejo mismo. Algunas organizaciones han elegido un enfoque mixto con un consejo compuesto por tanto miembros elegidos como personas designadas seleccionadas con base en las habilidades y la experiencia.

Algunas organizaciones eligen individuos nombrados de la membresía para que ocupen un lugar en el consejo de gobierno, mientras que otras eligen a una organización miembro que luego determina quién las representará en el consejo. Los miembros de los comités permanentes, por ejemplo, un comité de finanzas y auditoría, por lo general, son designados por su capacidad personal para asegurar que los miembros cuentan con las habilidades apropiadas conforme a los perfiles de habilidades. Las organizaciones suelen acordar procesos de reclutamiento formales para estos puestos, aunque no son remunerados.

Algunas organizaciones han creado comités de reclutamiento e investigación o comités de designación para asegurar procesos abiertos y transparentes para el reclutamiento y la selección de la membresía del consejo y el comité.

La voz de los miembros y el compromiso regional se considera importante. Cómo se logra esto varía entre las organizaciones. Aquellas revisadas no cuentan con estructuras regionales, excepto la FIFA. Algunas tienen vicepresidentes regionales que representan intereses regionales en el consejo y la conferencia regional, mientras que otras forman asambleas regionales según sea necesario. Algunas entablan diálogos regionales a través de procesos de gestión regional.

Las estructuras de gobernanza de las federaciones/alianzas más pequeñas, por lo general, se forman a partir de las organizaciones de miembros.

3.2 Resultados de la encuesta

Como parte de las consultas para la reforma continua, los dos presidentes de la comisión lanzaron una encuesta conjunta en el sitio web de la reforma el 25 de julio. Los objetivos de la encuesta fueron los siguientes:

- Comprender la variedad de opiniones acerca de la necesidad de cambio en relación con la gobernanza global y regional de la IPPF, como así también su modelo de asignación de recursos.

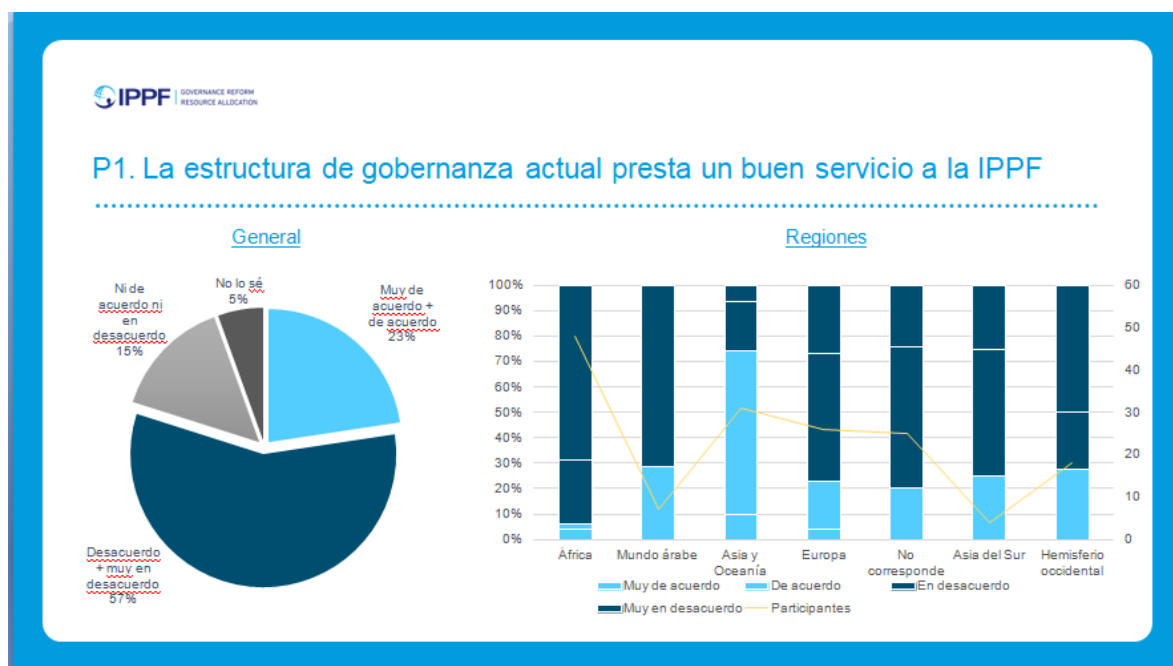
- Solicitar ideas para el desarrollo de estructuras de gobernanza regional y global apropiadas y eficaces, y un modelo de asignación de recursos estratégico.

En total, 199 encuestados verificados completaron la encuesta, de todas las regiones y a lo largo de la Federación. La mayoría de los encuestados fueron Asociaciones de Miembros (46 %) con la Secretaría, los Comités Ejecutivos Regionales, los Consejos Regionales, el Consejo de Gobierno y los socios colaboradores que conforman el resto. Los Directores Ejecutivos, la gerencia sénior y otro personal conformaron la gran mayoría de encuestados (81 %), y los jóvenes tuvieron poca representación, tan solo el 7 %.

El mayor porcentaje de encuestados provino de la región de África (26 %), y el menor de la región de Asia del Sur (2 %).

Esta sección proporciona un resumen de las respuestas cuantitativas de la encuesta.

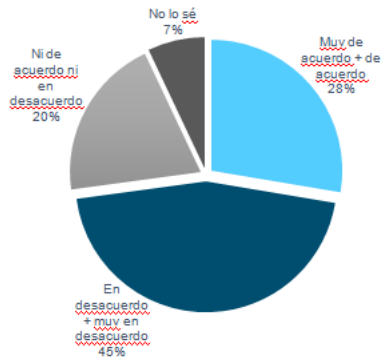
La estructura de gobernanza actual presta un buen servicio a la IPPF: la mayoría de los encuestados (57 %) estuvo muy en desacuerdo o en desacuerdo con la afirmación de que la estructura de gobernanza actual presta un buen servicio a la IPPF, y solo el 23 % de los encuestados estuvo muy de acuerdo o de acuerdo con esta afirmación. Si bien hubo alguna variación entre regiones, la respuesta a esta pregunta indica una opinión sólida de que se requiere la reforma del sistema de gobernanza actual.



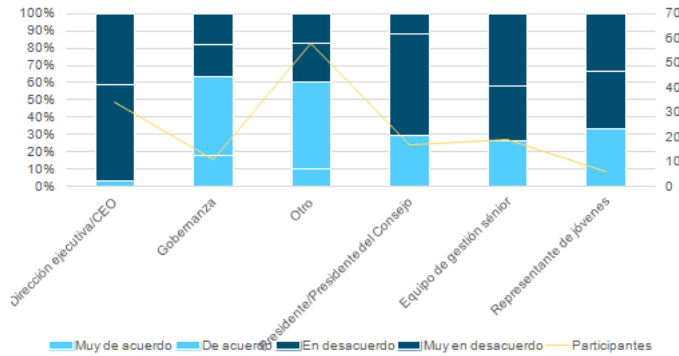
El Consejo de Gobierno y los Comités Ejecutivos Regionales proporcionan una dirección política y estratégica clara y coherente: se recibieron respuestas similares a las preguntas sobre claridad y coherencia de la política y la dirección estratégica proporcionados por el Consejo de Gobierno, con tan solo el 28 % de los encuestados que estuvieron muy de acuerdo o de acuerdo con la afirmación sobre la dirección de la política y el 29 % de los encuestados estuvo muy de acuerdo o de acuerdo con la afirmación sobre la dirección estratégica. Hubo una clara variación en las respuestas. Aquellos que sirven a la gobernanza tienen una opinión más favorable que los presidentes, directores ejecutivos o la alta gerencia. También hubo algo de variación entre las regiones con Asia Oriental y Oceanía, que tuvieron una respuesta más favorable que los encuestados de otras regiones.

P2. El Consejo de Gobernanza (global) proporciona una dirección de política clara y coherente

General

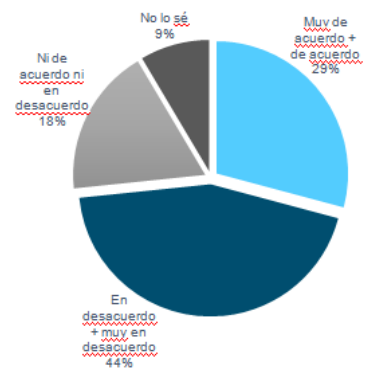


Organización

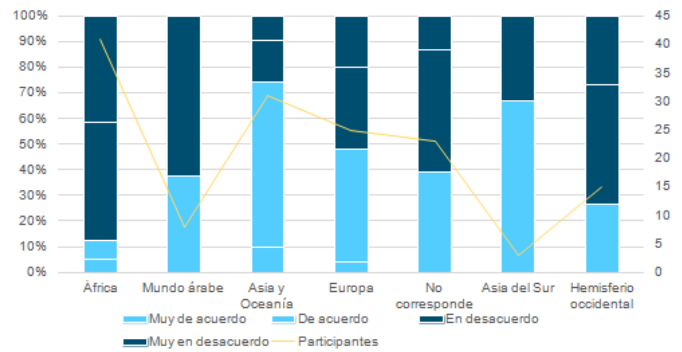


P3. El Consejo de Gobernanza proporciona una dirección estratégica clara y coherente

General



Regiones

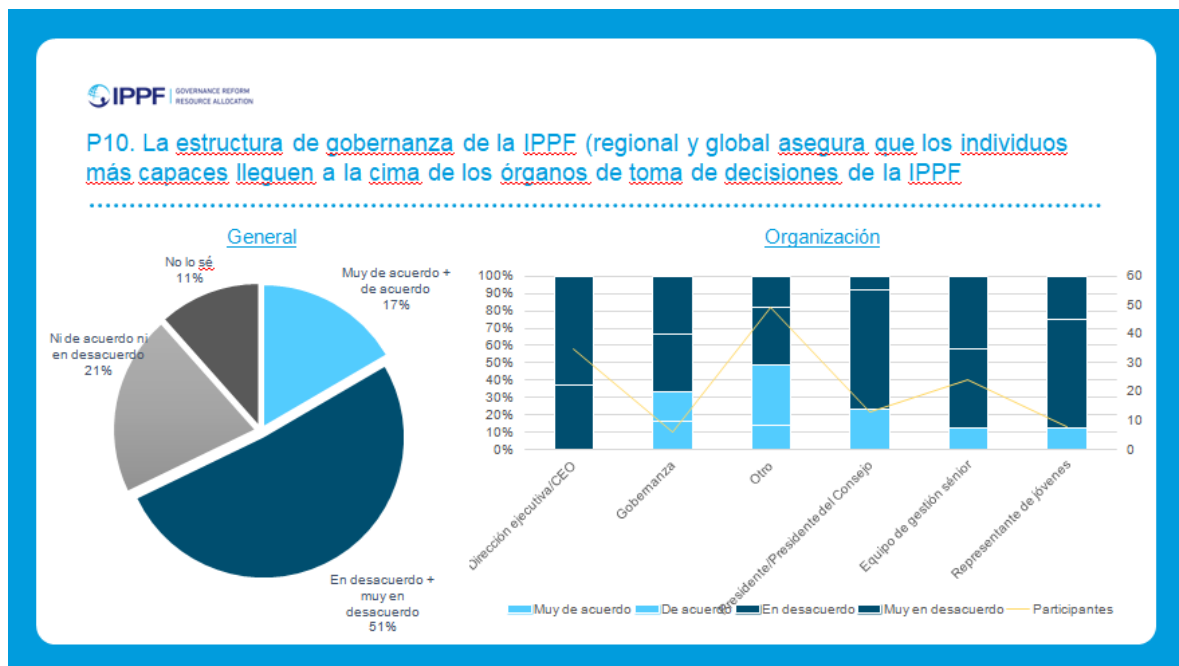


Un número levemente mayor de encuestados (32 %) estuvo muy de acuerdo o de acuerdo con la afirmación de que los Comités Ejecutivos Regionales proporcionan una dirección de política y estratégica clara y coherente, nuevamente con variaciones entre regiones y por tipo de encuestado.

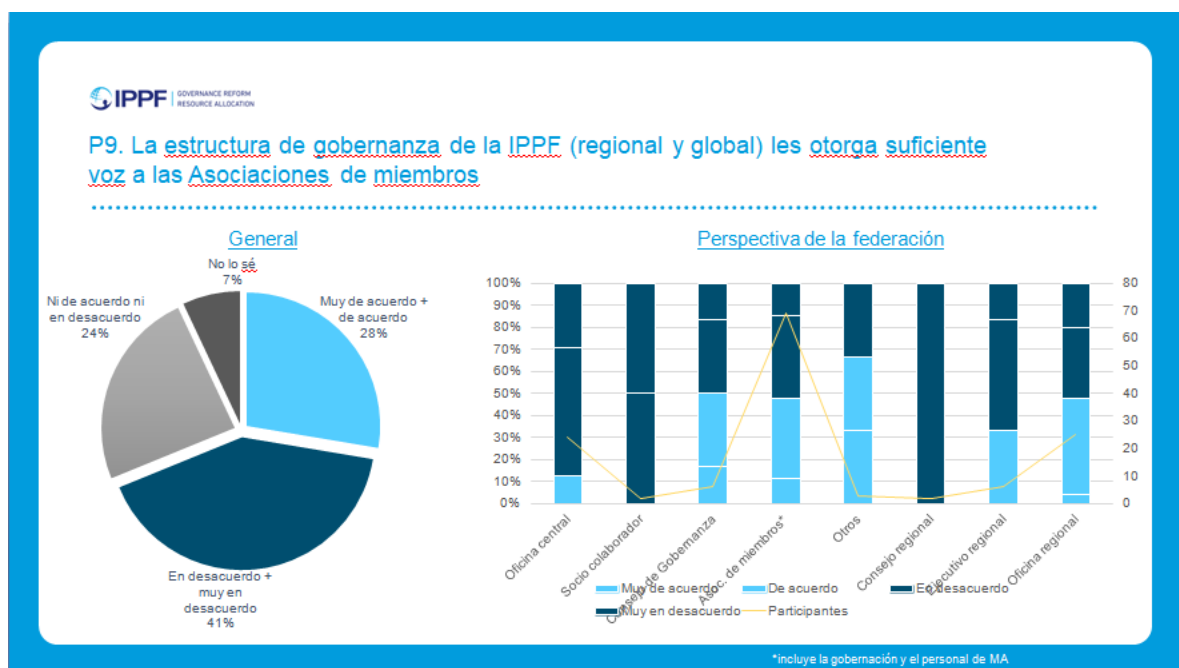
Estas respuestas indican la necesidad de un sistema de gobernanza que ofrece mayor claridad y coherencia en la dirección estratégica y de la política para beneficio tanto de la gerencia como de las asociaciones de miembros.

La estructura de gobernanza de la IPPF (regional y global) asegura que los individuos más capaces lleguen a la cima de los órganos de toma de decisiones de la IPPF: solo el 17 % de los encuestados estuvo muy de acuerdo o de acuerdo en que las estructuras de gobernanza actuales aseguran que

los individuos más capaces se elevan hasta la cima de los órganos de toma de decisiones de la IPPF, y más de la mitad de los encuestados estuvo en desacuerdo con esta afirmación. Esto sugiere que se requieren diferentes enfoques para asegurar que los individuos más capaces son parte de las estructuras de toma de decisiones de la IPPF.



La estructura de gobernanza de la IPPF (regional y global) les otorga suficiente voz a las Asociaciones de Miembros: solo el 28 % de los encuestados estuvo muy de acuerdo o de acuerdo en que las asociaciones de miembros tienen suficiente voz en las estructuras de gobernanza actuales, y sugieren la necesidad de mecanismos de gobernanza que proporcionan mayores oportunidades de escuchar y reaccionar ante las inquietudes e ideas de los miembros.



La encuesta también proporcionó comentarios cualitativos sustanciales. A continuación se mencionan citas seleccionadas de comentarios de la encuesta, mientras que otras se mencionan en la sección sobre fortalezas y debilidades del sistema actual. Los comentarios de los encuestados han proporcionado una base importante para el pensamiento y análisis de la comisión.

Si bien hubo un número de declaraciones positivas acerca del sistema actual de gobernanza, estas la variedad de comentarios negativos pesaron más, incluso los siguientes:

"No es un consejo con base en habilidades. No son [CG] capaces de pensar estratégicamente porque solo piensan en ellos mismos o su problema en particular. No hay mecanismos de rendición de cuentas. Las AM no tienen idea de lo que sucede en las reuniones. Es muy costoso de llevar a cabo. El CER hace muy poco y agrega otra capa de burocracia".

"La estructura tal como está hace que el Director Regional sea la persona más poderosa de la organización. Pueden influenciar y, de hecho, lo hacen, a quien se encuentre en el consejo regional y en el consejo ejecutivo regional y, por lo tanto, influyen a quien está en el CG. Esto significa que el CG es capaz de ser manipulado contra su personal/GD".

"Los criterios de selección de los miembros del CG no son claros, ni se siguen, por ejemplo, el Tesorero debería tener conocimientos en finanzas y ese no [siempre] es el caso con los tesoreros recientes".

La selección del nivel de AM tiende a ser político, la mayoría de las AM no tienen criterios definidos para seleccionar a sus representantes del consejo. Estas son las mismas personas que terminan liderando la región y el [Consejo de Gobierno].

"No hay interacciones y plataformas claras para que las AM den a conocer sus inquietudes, expectativas e ideas. La mayor parte del tiempo, la oficina regional desempeña este papel".

"La estructura de gobernanza es inestable".

"La gran estructura de gobernanza se está 'comiendo' una gran parte de los recursos financieros para sostener su función".

3.3 Consultas

En total se llevaron a cabo ocho consultas: Tallinn (CR de la Red Europea, 14-16 de junio), la reunión anual de donantes de la IPPF y la reunión del Grupo Asesor de Donantes (Londres, 16-18 de junio), Kuala Lumpur (CR ESEAOR, 6-7 de julio), Nairobi (CR de la región africana y foro de jóvenes regional, 28-29 de junio), Nueva York (WHR, 28-29 de junio), Bangkok (CR SAR, 20-21 de agosto) y Tunis (Mundo árabe CR, [próximo] 28-29 de septiembre).

Las consultas fueron activas y ricas en proporcionar ideas a las comisiones. Se emitió una amplia variedad de opiniones, frecuentemente con pasión. El sentimiento abrumador fue de apoyo por un cambio urgente y duradero. Sin embargo, también hubo fuertes voces en desacuerdo e inquietudes, que hemos escuchado y respetamos totalmente.

La necesidad de mayor transparencia fue un tema recurrente. Los participantes hicieron muchas sugerencias, y también plantearon problemas de gobernanza relacionados con las asociaciones de miembros mismas, aunque esto no fue parte del mandato de la comisión. Es destacable que las consultas, por lo general, reflejaron los hallazgos de la encuesta. Las declaraciones detalladas de las

regiones o partes interesadas pueden encontrarse en la sección de actualizaciones del [sitio web de la comisión de la IPPF](#).

4. Fortalezas y debilidades del sistema de gobernanza actual

Es justo decir que el sistema de gobernanza de la IPPF parece ser "más pesado" y más "burocrático" que otras federaciones globales, incluso aquellas que tienen una membresía más grande.

La membresía de gobernanza de la IPPF pesa mucho más que la representación de la AM, pero esta representación se encuentra al nivel de los consejos de voluntarios, no el personal profesional, incluso los Directores Ejecutivos. De hecho, la persona de la AM profesional suele estar completamente desinformado sobre lo que ocurre en las reuniones del Consejo Regional y de Gobierno. Aunque por mucho son las personas con mayor conocimiento a nivel raíz, el personal de la AM está gran tiempo ausente de la gobernanza de la IPPF.

A nivel regional, los representantes de gobernanza se eligen totalmente a partir de la membresía y, a nivel central, una mayoría de los miembros del consejo son elegidos a partir de las AM, y una minoría de los miembros del consejo no votantes son elegidos por sus conocimientos. La representación de los miembros proporciona una mayor diversidad y una voz fuerte para los voluntarios de membresía, que es importante en cualquier organización federada, pero no el personal profesional. Los sistemas de elección actual no proporcionan un mecanismo para asegurar que los consejos de gobierno tienen una membresía equilibrada entre la variedad de habilidades y experiencias requeridas para permitirles gobernar de manera eficaz, especialmente para proporcionar una visión más amplia del estado del campo y desempeñar sus responsabilidades fiduciarias y cumplir con los requisitos de la Comisión de Caridad.

Si bien la estructura actual tiene un mecanismo para la revisión regular de la gobernanza y la evaluación anual de la eficacia de los órganos de gobierno y del aporte de los individuos que trabajan en ellos, en la práctica, estos mecanismos no han sido empleados a diario y la autoevaluación de los órganos de gobierno rara vez ocurre.

Muchas AM expresaron confusión acerca de los sistemas actuales y el propósito y las responsabilidades de las varias capas de gobernanza: los Consejos Regionales, los Comités Ejecutivos Regionales y el Consejo de Gobierno. Describen una "falta de transparencia" y "confusión de roles". Por ejemplo, hay poca comprensión del modelo de asignación de recursos y cómo se aplica. La comisión, luego de haber estudiado las responsabilidades de las varias capas de gobernanza, también halló que los roles no son claros, especialmente la superposición entre los Consejos Regionales y los CER y el "valor agregado" y el propósito de los Comités Ejecutivos Regionales. No queda duda de que los individuos que trabajan en estos órganos demuestran un compromiso claro con los roles para los cuales son elegidos. Lo que falta es una comprensión clara de qué son realmente estas responsabilidades.

Además, los miembros de los órganos de gobierno describen algo de confusión de los roles entre los órganos de gobierno central y regional y la confusión entre las responsabilidades respectivas de los órganos de gobierno y la gerencia. En cada nivel, ha habido una grave falta de comprensión por parte de los voluntarios y, en algunos casos, el personal, sobre dónde se encuentra la línea que separa la política y las funciones ejecutivas.

Tal como en otras organizaciones de membresía, puede ser difícil para los miembros de los consejos de gobierno anteponer los intereses de toda la organización ante aquellos de sus propias organizaciones de miembros afiliadas, países o regiones.

A continuación se encuentran algunas de las respuestas a la encuesta más críticas:

"En cuanto al Director Ejecutivo, nunca hemos tenido información alguna por parte de los voluntario durante las reuniones de la IPPF acerca de alguna política formulada, la cantidad de recursos movilizados para la federación, los desafíos encontrados a nivel global, la dirección hacia la que debería moverse la federación. La comunicación ha sido recibida a través del DR".

"Hay una desconexión entre las Asociaciones de Miembros y la estructura de gobernanza regional y global".

"La estructura de gobernanza actual depende los aliados políticos... La estructura de gobernanza se basa en prácticas no democráticas que socavan los valores de la organización. El consejo de gobierno no tiene los intereses de la Federación en el fondo".

"El CG es ajeno a cómo funciona la Federación. Los miembros parecen ajenos y suelen estar preocupados más por su propia posición que por el funcionamiento de la organización. La jerarquía de los voluntarios crea de manera eficaz un negocio cerrado de personas que ya no son responsables para con aquellas en las AM y la Secretaría que realizan el trabajo".

"La estructura actual se centra en atender las necesidades de los individuos y las regiones y no está relacionada con avanzar con la misión o el impacto de la IPPF. Esto tiene implicaciones considerables y de larga duración para la reputación de la IPPF".

"Parece que ellos [CER] hacen muy poco y parecen crear más barreras para el cambio".

"La estructura de gobernanza actual es... [más] política que estratégica; no es un ajuste estratégico para la organización en su estado actual. Los roles operativos y de gobernanza se entrecruzan y, por lo tanto, no proporcionan las verificaciones y los equilibrios necesarios".

"No necesariamente contamos con las personas indicadas y no tienen una comprensión clara de sus roles y responsabilidades".

"No es un consejo con base en habilidades y es impredecible según a quién se votó a lo largo de las regiones. Pero nosotros no queremos más roles asignados para el CG, simplemente necesitamos un consejo con base en habilidades".

"Debería examinarse la capacidad técnica para liderar la organización, en vez de una selección con base únicamente en la afiliación".

En resumen, durante muchos años, la falta de coherencia del órgano de gobierno y la falta de conocimientos y experiencia requeridos entre los miembros de los órganos de gobierno ha impedido que la IPPF alcance su máximo potencial como un defensor eficaz y prestador de información y servicios de salud sexual y reproductiva. Algunas AM son individualmente fuertes, pero la Federación como un todo no lo es, y tampoco su voz ha sido especialmente influyente, y ciertamente no tan influyente como podría y como debería ser.

5. Diferentes opciones y enfoques de gobernanza considerados

Al recomendar un sistema mejorado de gobernanza, la comisión ha considerado los desafíos que surgen de la estructura de gobernanza actual de la IPPF, las circunstancias específicas que condujeron a la última crisis, los diferentes modelos de gobernanza de otras organizaciones federadas grandes, las características de buena gobernanza, las expectativas de buenas prácticas de la Comisión de Caridad para Inglaterra y Gales y los comentarios de las consultas regionales, la consulta a donantes y la encuesta en línea.

La comisión ha considerado la estructura y los procesos para toma de decisiones, transparencia, responsabilidad, mecanismos de control y supervisión y otras características de buena gobernanza. Nos han pedidos que propusiéramos un nuevo modelo apto para las condiciones que refleje la singularidad y la diversidad de la Federación, uno que permita mayor agilidad en la toma de decisiones y optimice el potencial de la organización para respaldar la misión crítica de la IPPF.

La comisión se ha centrado en un sistema más simple que se desempeña de manera más eficaz sobre las tres responsabilidades clave de gobernanza:

1. para aprobar las amplias políticas y la dirección estratégica de la organización
2. para designar al CEO y evaluar su rendimiento anualmente
3. para asegurar la integridad financiera de la organización (incluso, en el caso de la IPPF, la asignación de recursos)

Se ha prestado atención a la relación entre las regiones y las AM y, aún más importante, a la voz de los miembros. Hemos considerado los beneficios de mejorar la oportunidad de aprendizaje compartido e intercambio entre las AM mientras somos conscientes del costo de gobernanza y al necesidad de que sea proporcional al presupuesto y las necesidades de la organización. El costo directo anual de gobernanza, sin incluir el tiempo del personal, actualmente es de 1,6 millones de dólares, de los cuales el 31 % (495.000 USD) se relaciona con el costo asociado a las reuniones del consejo de gobierno y el 69 % (1,1 millones de dólares) se relacionada con el costo de las estructuras de gobierno regionales. Nuestro objetivo es reducir el costo de gobernanza y por lo menos no permitir que aumente por encima de su nivel actual. En nuestro informe final, pretendemos presentar un análisis que compara los costos actuales con aquellos anticipados en el sistema revisado.²

Luego de haber revisado los factores anteriores, la comisión propone un nuevo sistema de gobernanza que se inspira en las fortalezas de varios otros modelos. Después de una deliberación considerable, decidimos proponer un único modelo en vez de presentar una serie de opciones. Sí consideramos, por ejemplo, la idea de tener una única junta directiva que sería autoperpetuante y completamente independiente. Rechazamos ese modelo porque creemos que, como federación, el órgano de gobierno central de la IPPF debe estar más directamente con la membresía y rendirle cuentas a esta. Estamos convencidos de que el modelo que estamos presentando ahora tiene marcas ventajas por encima de todas las alternativas que consideramos, tales como aquellas descritas en la Sección 3.1 y el Apéndice 3 de este informe, y porque creemos que intentar elegir entre las alternativas competitivas sería imposible, dado el breve plazo y el gran número de AM que participan en la decisión de noviembre.

Luego de los comentarios a este informe, presentaremos una descripción detallada de todos los elementos de este nuevo modelo de gobernanza en un informe final a mediados de octubre.

² El costo real será más alto. En el WHR, la relación de costo directo/costos de personal relacionados con la gobernanza es 1:2,2.

6. Marco de un nuevo modelo para un enfoque reformado a la gobernanza: Modelo de Consejo de Miembros

Creemos que el propósito central de la reforma de gobernanza en la IPPF es proporcionar una estructura de gobernanza que le permita a la IPPF atender de manera más eficaz los intereses de las personas que dependen de nosotros. Estos suelen ser los ciudadanos más pobres y marginalizados de los países en los que trabajamos. Son nuestras AM quienes suelen brindar la atención que marca la diferencia entre un embarazo deseado y no deseado, buena salud o una infección o enfermedad debilitante o incluso mortal, una transición hacia una adultez prometedoras o la carga de una educación que finalizó antes de tiempo a causa de un embarazo no deseado. La IPPF ha hecho mucho bien durante nuestros casi 68 años, pero podríamos hacer mucho más, y hacerlo mejor. Creemos que reformar nuestras estructuras de gobernanza es un componente clave de dicha mejora.

La Comisión opina que la IPPF se beneficiaría de un sistema de gobernanza más racionalizado: un sistema con distinciones más claras entre la gobernanza y la gestión y una supervisión profesional más estricta, cuyo consejo y comités serían seleccionados con base en las habilidades y la experiencia. Nuestra propuesta pretende mejorar sustancialmente el compromiso de la Asociación de Miembros tanto a nivel global como regional.

Entendemos que la IPPF es y debería seguir siendo una federación, receptiva a las necesidades de su membresía diversa y mundial. Nuestra intención es respetar y sostener el carácter y el espíritu federado, al mismo tiempo que deseamos ayudar a eliminar las ambigüedades de hace mucho tiempo en cuanto a la autoridad de toma de decisiones, transparencia y rendición de cuentas. La IPPF ha dado grandes zancadas durante las últimas dos décadas en su compromiso con el rol de las mujeres y de los jóvenes en su gobernanza, zancadas que la comisión aplaude y que se compromete a retener y fortalecer. De hecho, la IPPF lidera el mundo en su compromiso con el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes en sus estructuras de gobernanza y la comisión está igualmente comprometida con reforzar y sostener la posición de liderazgo.

Una de las mayores fortalezas de la IPPF es su diversidad y la Comisión desea asegurarse de que la IPPF sea capaz de seguir beneficiándose de esta diversidad. Lo que sigue a continuación en esta sección de nuestro informe es un marco semiensamblado sobre el cual pretendemos construir en la siguiente etapa de este proceso un sistema de reforma de gobernanza detallado para aprobación de la membresía de la IPPF. Los comentarios, las críticas y las sugerencias que recibimos de los lectores de este informe tendrán una enorme influencia en lo que recomendamos en el próximo borrador de octubre.

El nuevo modelo propuesto

En la cúspide del nuevo sistema de gobernanza y su mayor autoridad habría una Asamblea General de todas las Asociaciones de Miembros de la IPPF. Las reuniones de la Asamblea General podrían celebrarse una vez cada pocos años o, de manera alternativa, de manera ad hoc según sea requerido. Las reuniones deberían celebrarse en coordinación con la necesidad periódica de revisar el marco estratégico de la IPPF. Una Asamblea General de la IPPF podría tener las siguientes responsabilidades:

- Asesorar sobre la dirección estratégica general de la Federación
- Confirmar el Consejo de Miembros y brindar oportunidades para ideas sobre políticas y decisiones del Consejo de Miembros.
- Adoptar y enmendar las Regulaciones de la Federación.
- Formular preguntas y examinar el trabajo del Consejo de Miembros y del Director General.

El Director General será designado por el Consejo de Miembros e informará a este, el cual reemplazará al Consejo de Gobierno existente. El Consejo de Miembros consistirá de un máximo de 15 miembros reclutados tanto de la membresía de la IPPF como externamente. Debe reclutarse un mínimo de cinco miembros del consejo de las Asociaciones de Miembros. Un consejo ampliamente diverso sigue siendo un valor central de la IPPF y la sólida representación de mujeres y jóvenes sigue siendo primordial. Se mantendrán las normas existentes en cuanto a la representación de jóvenes (un tercio) y mujeres (al menos la mitad).

El consejo, una vez formado, incluirá nuevos miembros a partir de una lista de candidatos presentados por el Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía que establecerá criterios claros para reclutamiento de cada miembro del consejo, con base en las necesidades específicas del consejo cada año. El proceso de formar el consejo inicial estará especificado en la propuesta final, pero, en esta etapa, la comisión se inclina hacia el uso de una búsqueda ejecutiva reputada para trabajar con un panel designado por el Consejo de Gobierno para definir los perfiles de varios puestos del consejo y para desarrollar una lista sólida de candidatos a partir del interior y el exterior de la membresía de la IPPF a ser designados por el Consejo de Gobierno actual con base en las recomendaciones del panel. El desarrollo de la lista incluirá publicitar los puestos y buscar nombramientos y solicitudes. Después de que se haya formado el Consejo de Miembros y haya comenzado a operar, la ocupación de los puestos vacantes seguirá un patrón normal. Los nombramientos deben buscarse en la membresía de la IPPF y el comité también se esforzará por reclutar de todo el mundo.

La presidencia del consejo será elegida por el consejo por un plazo fijo. El presidente designará a los presidentes del comité, con base en parte en las recomendaciones del Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía (CNGM). El Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía también será responsable de supervisar el sistema de acreditación de la IPPF y de evaluar el estado de membresía de todas las AM.

El Consejo tendrá por lo menos un comité permanente adicional, de Finanzas y Auditoría, y podría tener comités permanentes adicionales. El consejo podría designar otras fuerzas de comités/tareas temporales para lidiar con los problemas a medida que surjan. La Comisión ve al sistema de comités como un mecanismo importante a través del cual las AM pueden comprometerse con la gobernanza. Los Comités tendrán varias responsabilidades y autoridades sustanciales bajo la orientación general del Consejo de Miembros e incluirán individuos coelegidos de las Asociaciones de Miembros como no miembros.

El consejo debería reunirse cuatro veces por año. Todos los miembros nuevos deberían recibir una inducción intensificada que incluiría la familiarización con la Federación y la secretaría (especialmente importante para los reclutas externos) y orientación sobre el cumplimiento con las obligaciones legales y los principios de buena gobernanza.

Las Regiones seguirán desempeñando un rol esencial en la nueva estructura. En vez de servir como un nivel intermedio de toma de decisiones, creemos que los órganos regionales deberían servir a las Asociaciones de Miembros como Asambleas Regionales donde las ideas y experiencias puedan intercambiarse, donde las tendencias y los logros puedan compartirse y donde el aprendizaje pueda alcanzarse a través de seminarios y talleres. Dichas reuniones representan una oportunidad esencialmente importante para mantener el sentido de solidaridad del movimiento. Las asambleas regionales pueden celebrarse dos veces al año y servir como el lugar donde las AM expresen libre y abiertamente sus necesidades y deseos y donde el personal de la Oficina Regional pueda ser

informado tanto sobre las frustraciones como las satisfacciones que las AM obtienen de sus interacciones con las OR. Las Asambleas Regionales también brindarán una oportunidad importante a las AM para reunirse con los miembros del Consejo de Miembros para intercambiar ideas, información y perspectivas. Momentos específicos se apartarán en casa Asamblea Regional para dichos intercambios entre la AM y el miembro.

Los Directores Regionales informarán al Director General y la Secretaría de la IPPF se unirán, ya que las Oficinas Regionales servirán junto con la Oficina Central en un equipo unificado, todos comprometidos con servir a las AM de forma sustancialmente fortalecida y coherente. Las AM evaluarán el apoyo que reciben a través de sistemas formales de comentarios que deberían resultar en sistemas mucho más sólidos y refuerzo. Una IPPF más centrada en las AM significa que las AM estarían en posición de articular fuertemente sus necesidades a través del proceso de la Asamblea Regional y luego evaluar la eficacia de la Secretaría a través de evaluaciones formales del rendimiento de esta. También debería desarrollarse un proceso para la evaluación regular de la eficacia del Consejo de Miembros.

Deseamos subrayar un punto fundamental: la propuesta de reforma de gobernanza pretender crear un sistema que apoye mejor las Asociaciones de Miembros de la IPPF, como así también que asegure una entrega más eficaz y eficiente del propósito de la Federación en todo el mundo. Las AM son el corazón y el alma de la Federación y el apoyo de su trabajo, ya sea financiero, profesional u organizacional, es crucial para el éxito del movimiento. La comisión cree que el modelo que proponemos resultará en línea de comunicación y rendición de cuentas mucho más claras de las AM y la Secretaría mucho más de lo que existe actualmente y de lo que haya existido nunca en el paso, y el resultado será un salto cuántico en la capacidad de la IPPF de cumplir con su misión y sus objetivos.

La comisión ahora invita y espera recibir comentarios de todos los destinatarios de este documento. Envíenos sus comentarios, preguntas, críticas y recomendaciones. Esta es su oportunidad de tener un impacto real y considerable en el futuro de la gobernanza de la IPPF y lo instamos a que participe en el proceso.

El mandato de la comisión es presentar un modelo completamente elaborado y detallado en el segundo informe de la comisión después de haber recibido comentarios sobre este marco básico.

7. Modelo de gobernanza recomendado

8. Acuerdos transitorios (a ser desarrollados en el informe 2)

9. Recomendaciones de la Fase II (a ser desarrolladas en el informe 2)

Apéndice 1. Términos de referencia y resultados esperados

Términos de referencia

El nombre de las partes de trabajo serán la Comisión e Revisión de Gobernanza Independiente (Independent Governance Review Commission, IGRC) y la Comisión Independiente sobre Asignación de Recursos (Independent Commission on Resource Allocation, ICRA). El rol de las Comisiones es desarrollar los informes y las recomendaciones requeridas conforme a la metodología aquí descrita.

Los Presidentes de las Comisiones mantendrán relaciones de trabajo cercanas con el Director General, el exco del CG y el Asesor Legal, mientras que permanece independiente de las estructuras formales.

Las Comisiones quedarán exentas hasta las reuniones del CG en noviembre 2019. Se espera que el CG realice acepte todas las aprobaciones realizadas por la Asamblea General. Se espera la aprobación de una segunda fase y mandato, y el plazo para los entregables de la Fase 1 se definirán en los meses siguientes.

Los resultados deseados son los siguientes:

- una serie de hallazgos, recomendaciones accionables y una propuesta para mejorar los arreglos de gobernanza y constitucionales. (IGRC)
- una serie de hallazgos, recomendaciones accionables y una nueva propuesta a través de la cual asignar recursos básicos (no restringidos) a lo largo de las regiones y las AM, con una visión de considerar el modelo operativo en la Fase II.

La independencia, la consulta y la transparencia son esenciales para el éxito de las Comisiones. El CG se compromete a publicar declaraciones que las Comisiones podrían emitir dentro de su competencia, para proporcionarles a las Comisiones apoyo financiero dentro de las restricciones del presupuesto administrativo. Un plan sobre consulta y comunicaciones en relación con las Comisiones es inminente.

Las Comisiones se comprometen a lo siguiente:

- Buscar ideas de las AM (personal y voluntarios), el personal de la oficina regional y central, donantes y socios.
- Supervisar un proceso seguro y transparente que respete la confidencialidad de los individuos cuando se solicite.
- Mantener al DG y EXCO informados sobre su cronograma y áreas de interés, al coordinar el apoyo administrativo con el jefe ejecutivo.
- Buscar comentarios de cuerpos de electores sobre hallazgos preliminares, recomendaciones y propuestas destinadas a la Asamblea General.
- Presentar hallazgos, recomendaciones y propuestas formales al DG a tiempo para distribuir las a las AM para que los consideren y voten en la Asamblea General.

Resultados esperados (entregables) de las revisiones de fase 1

1. Un informe que capta las características principales de revisiones de gobernanza recientes, contiene hallazgos específicos de la comisión, presenta estudios/hallazgos comparativos de otras estructuras federadas y presenta opciones y recomendaciones específicas para orientar una propuesta de la IPPF.
2. Una estructura de gobernanza de la IPPF mejorada y ágil y arreglos constitucionales alineados que se alineen a la reforma radical necesaria y que puedan votarse en una Asamblea General extraordinaria a celebrarse en noviembre 2019.
3. Un informe que presente aprendizajes de intentos anteriores de modificar el modelo de asignaciones utilizado para distribuir el modelos de recursos básicos, que contenga hallazgos específicos de la comisión, que presenta estudios/hallazgos comparativos de otras fundaciones globales (GFATM, GAVI, etc.) y que presente opciones específicas para orientar una propuesta de la IPPF centrada en la reforma radical.
4. Una propuesta de mejorar/adecuar los arreglos de asignación de recursos de la IPPF que pueda votarse en una Asamblea General extraordinaria a celebrarse en noviembre 2019.
5. Un informe que presente los elementos de asignación de recursos y gobernanza a considerarse en la Fase II.

Apéndice 2. Comisión Independiente de Reforma de Gobernanza

Composición

	Comisión de Reforma de Gobernanza
Expertos independientes	Steven Sinding (presidente y autor líder) Lynette Lowndes Asesor legal: Phillip Kirkpatrick
AM MAIP Recepción de subvenciones	Hans Linde (RFSU) Edward Marienga (FHOK)
Donantes	DFAT (Australia) DFID (Reino Unido) Erin Sines (Fundación MacArthur)
Jóvenes	Shanshan He (CFPA)
Asesores	Jonny Oates
Enlace Exco	Alice Ackermann
Apoyo de secretaría	Tomoko Fukuda Achille Togbeto Paula Sofowora

Apéndice 3.

Resumen de las características de gobernanza de otras federaciones y organizaciones similares. Estas organizaciones han sido seleccionadas para ilustrar la variedad de modelos de gobernanza.

1. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC)

La organización humanitaria más grande del mundo, la IFRC es una Federación global de sociedades nacionales de 191 miembros.

Características principales: <ul style="list-style-type: none">• Un Consejo de Gobierno (28 miembros) comprendido por organizaciones nacionales elegidas a partir de la membresía• El Consejo designa al Secretario General y gobierna la Federación entre Asambleas Generales• Cuatro comités estatutarios: Comisión de Finanzas, Comisión de Jóvenes, Comité de Cumplimiento y Mediación y Comité de Elección. Comités ad hoc adicionales creados según sea necesario.• Se celebra una Asamblea General cada dos años y conferencias regionales cada cuatro años• No hay gobernanza regional	
Ventajas: <ul style="list-style-type: none">• Sólida representación e miembros• La Asamblea General permite que la IFRC actúe como un movimiento	Desafíos: <ul style="list-style-type: none">• Perspectivas nacionales/regionales en vez de globales

2. Fédération Internationale de Football Association (FIFA)

La FIFA es el órgano de gobierno internacional de la asociación de fútbol.

Características principales: <ul style="list-style-type: none">• El Consejo de la FIFA (37 miembros) está comprendido por organizaciones nacionales elegidas a partir de la membresía• Congreso de la FIFA, una asamblea de asociaciones miembro de fútbol que se reúne anualmente• El Congreso elige al Presidente, el Secretario General y los miembros del Consejo.• Los miembros del consejo son elegidos por agrupamientos regionales• Los comités incluyen un Comité de Ética, Comité de Finanzas y Comité Disciplinario• Los candidatos a presidente, presidente adjunto y miembros de Comités clave deben aprobar verificaciones de elegibilidad	
Ventajas: <ul style="list-style-type: none">• Sólida representación e miembros	Desafíos: <ul style="list-style-type: none">• Perspectivas nacionales/regionales en vez de globales

3. Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF)

El WWF es la organización de conservación más grande del mundo con una red de organizaciones y socios nacionales en 40 países. Cuenta con más de cinco millones de partidarios en más de 100 países.

Características principales:

<ul style="list-style-type: none"> • Gobernado por un Consejo internacional de 13 miembros que se reúnen cuatro veces por año • El Consejo está compuesto por el Presidente, seis personas elegidas de las organizaciones de miembros y seis personas de alto standing elegidas por sus habilidades y competencias • No hay agrupamientos regionales • Un foro de miembros (Consejo) designa a miembros para el Consejo y todas las posiciones clave con base en propuestas del comité de nombramientos 	
Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio entre los miembros y los miembros del Consejo independientes 	Desafíos: <ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio entre las perspectivas nacionales y globales

4. Cruz Roja Británica

La Cruz Roja Británica es el órgano del reino Unido del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Creado en 1870, cuenta con más de 32.500 voluntarios y 3.500 empleados que brindan ayuda a personas en crisis, tanto en el Reino Unido como en el extranjero.

Características principales: <ul style="list-style-type: none"> • Gobernado por un Consejo de hasta 13 miembros • La mayoría de los miembros del Consejo son elegidos por la membresía y otros son coelegidos con base en conjuntos de habilidades específicas • Los perfiles de Miembros coelegidos se desarrollan con base en una auditoría de habilidades del Consejo • Un comité de gobernanza y nombramiento revisa las solicitudes y los nombramientos contra los criterios acordados y actúa en nombre del Consejo como tutor del proceso de reclutamiento de miembros • El Consejo crea otros comités según sea necesario con membresía reclutada de dentro y fuera del Consejo. • Se forman asambleas regionales y nacionales para obtener ideas en momentos de decisión clave 	
Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio entre los miembros y los miembros del Consejo independientes 	Desafíos:

5. Frontline AIDS (anteriormente la Alianza Internacional del VIH/SIDA)

Frontline AIDS es una asociación global de organizaciones nacionales que promueven respuestas comunitarias a problemas de VIH/SIDA en más de 40 países.

Características principales: <ul style="list-style-type: none"> • El Consejo está compuesto por hasta 14 miembros independientes • Los miembros del Consejo se seleccionan con base en habilidades y conocimientos y teniendo en cuenta el equilibrio regional y de género y otros factores de diversidad. • El Consejo se autoperpetúa con base en recomendaciones de un proceso de nombramiento estricto • Varios comités están abiertos a organizaciones de miembros y externas (Finanzas, Política, etc.) • No hay estructuras regionales 	
Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> • Consejo altamente habilidoso • Perspectivas globales • Elimina la competencia regional 	Desafíos: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de representación o voz de los miembros

Apéndice 4. Cuestionario de encuesta en línea

Preguntas de antecedentes

1. Seleccione la región e la IPPF en la que se encuentra su organización

- África
- Mundo árabe
- Asia del Este y del Sudeste y Oceanía
- Red europea
- Asia del Sur
- Hemisferio occidental
- Otra

2. Indique su afiliación organizacional en la Federación

- Asociación de Miembros
- Socio colaborador
- Oficina Regional
- Oficina Central
- Otra

3. Indique su rol en la organización

- Director Ejecutivo/CEO
- SMT
- Presidente del Consejo
- Representante de jóvenes
- Otro

Parte 1 de la encuesta. Gobernanza

Indique su opinión con base en las siguientes afirmaciones.

1. La estructura de gobernanza actual presta un buen servicio a la IPPF

(1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

Elabore o brinde ejemplos que respalden su respuesta.

2. El Consejo de Gobierno (global) proporciona una dirección de política clara y coherente

(1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

3. El Consejo de Gobierno proporciona una dirección estratégica clara y coherente

(1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

Elabore o brinde ejemplos que respalden su respuesta.

4. El Consejo Administrativo desempeña sus responsabilidades de supervisión financiera de manera eficaz

(1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

Elabore o brinde ejemplos que respalden su respuesta.

5. Los Comités Ejecutivos Regionales proporcionan una dirección de política clara y coherente

(1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

6. El Comité Ejecutivo Regional proporciona una dirección de política clara y coherente

(1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

Elabore o brinde ejemplos que respalden su respuesta.

7. Los Comités Ejecutivos Regionales desempeñan sus responsabilidades de supervisión financiera de manera eficaz

(1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

Elabore o brinde ejemplos que respalden su respuesta.

8. El Consejo de Gobierno cuenta con los conocimientos técnicos requeridos para cumplir con sus responsabilidades

(1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

9. La estructura de gobernanza de la IPPF (regional y global) les otorga suficiente voz a las Asociaciones de Miembros

(1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

Elabore o brinde ejemplos que respalden su respuesta.

10. La estructura de gobernanza de la IPPF (regional y global) asegura que los individuos más capaces lleguen a la cima de los órganos de toma de decisiones de la IPPF

(1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

11. ¿Cuáles, en su opinión, son:

- a) las mayores fortalezas de la estructura de gobernanza actual (regional y global)?

- b) las mayores debilidades de la estructura de gobernanza actual (regional y global)?

12. En vista de sus respuestas a las afirmaciones anteriores, ¿qué consejo le daría a la Comisión de Reforma de Gobernanza Independiente (IGRC) a medida que busca revisar o crear una nueva estructura de gobernanza para la IPPF?

Parte 2 de la encuesta: Asignación de recursos

13. ¿Cuánto de su ingreso anual recibe a través de la IPPF (tanto restringido como no restringido)? (No corresponde, 0-20 % 21-40 % 41-60 % 61-80 % 81-100 %)

14. ¿Cuánto de su financiamiento no restringido recibe a través de la IPPF? (No corresponde, 0-20 % 21-40 % 41-60 % 61-80 % 81-100 %)

15. El modelo de Asignación de recursos actual también presta un buen servicio a mi organización. (1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

16. El modelo de Asignación de recursos también atiende bien a la Federación más amplia. (1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

Tabla 1 Asignación de financiamiento básico anual actual

Ubicación	AM	Secretaría	Gobernanza	Total
África	44,5 %	24,4 %	12,1 %	37,3 %
Mundo árabe	10,0 %	7,6 %	7,3 %	9,1 %

Europa	4,0 %	10,6 %	7,0 %	5,8 %
Asia del Este y del Sudeste y Oceanía	9,5 %	5,6 %	5,0 %	8,1 %
Asia del Sur	16,0 %	7,3 %	2,9 %	13,0 %
Hemisferio occidental	16,0 %	10,9 %	8,0 %	14,1 %
Oficina Central/Londres	0,0 %	33,6 %	57,7 %	12,6 %
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

17. Revise la tabla anterior. El financiamiento no restringido de la IPPF ha sido asignado de manera justa y correcta (1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

Explique por qué:

18. El modelo de Asignación de recursos actual es transparente (sé cómo y por qué se toman las decisiones sobre la asignación) (1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

19. ¿Qué es lo que ve como criterios más importantes para asignar el financiamiento central de la IPPF?

Seleccione solo tres criterios.

- Trayectoria comprobada de gestión/prestación de programas y servicios SRH
- Tamaño de necesidades no satisfechas para SRHR en el país
- Proporción de servicios SRHR prestados por la organización en el país
- Capacidad comprobada de recaudar otros fondos
- Número de voluntarios y personal a sueldo
- Número de servicios prestados
- Ubicación geográfica
- Ingreso Nacional Bruto del País
- Otros criterios:

20. ¿Todas las Asociaciones de Miembros deberían recibir financiamiento no restringido? (1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)

Explique su respuesta (¿por qué sí?/¿por qué no?)

- 21. La IPPF debería apartar un fondo especial que le permita responder a problemas emergentes únicos o recientes (por ejemplo, cambios estratégicos, innovaciones médicas) (1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)**
- 22. Necesitamos revisar el modelo de financiamiento a intervalos regulares para asegurar que sea dinámico, justo y alineado con las prioridades estratégicas de la IPPF (1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo. 6. No lo sé)**
- 23. En vista de sus respuestas a las afirmaciones anteriores, ¿qué consejo le daría a la Comisión de Asignación de Recursos Independiente a medida que busca revisar y mejorar el modelo de asignación de recursos para la IPPF?**