



# Reforma de la estructura de gobernanza de la **IPPF**

---

## Informe final

---

Preparado por:

**Comisión Independiente de Reforma de Gobernanza**

Presidente: Steven W. Sinding

Octubre 2019

<b>PRÓLOGO .....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1 TÉRMINOS DE REFERENCIA .....	5
1.2 METODOLOGÍA Y PLAZOS .....	6
<b>2. ANTECEDENTES .....</b>	<b>7</b>
2.1. LA HISTORIA Y SU IMPACTO SOBRE LA GOBERNANZA DE LA IPPF .....	7
2.2. MODELO DE GOBERNANZA ACTUAL DE LA IPPF .....	8
2.3. ¿POR QUÉ LA IPPF NECESITA UNA REFORMA? .....	10
2.4. ¿POR QUÉ UN PLAZO TAN CORTO PARA EL CAMBIO? .....	12
<b>3. APRENDIZAJES DE LA INVESTIGACIÓN Y LAS CONSULTAS DE LA COMISIÓN .....</b>	<b>12</b>
3.1. INVESTIGACIÓN: MODELOS DE GOBERNANZA PARA ORGANIZACIONES FEDERADAS .....	12
3.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	15
3.3. CONSULTAS.....	19
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SISTEMA DE GOBERNANZA ACTUAL .....</b>	<b>20</b>
<b>5. DIFERENTES OPCIONES Y ENFOQUES DE GOBERNANZA CONSIDERADOS .....</b>	<b>21</b>
<b>6. MARCO DE UN NUEVO MODELO PARA UN ENFOQUE REFORMADO A LA GOBERNANZA: MODELO DE ASAMBLEA GENERAL Y CONSEJO DE GOBIERNO .....</b>	<b>22</b>
6.1. EL NUEVO MODELO PROPUESTO TAL COMO SE DESCRIBE EN EL INFORME PRELIMINAR .....	23
6.2. COMENTARIOS SOBRE EL MARCO BÁSICO DEL NUEVO MODELO PROPUESTO .....	25
6.3. REFLEXIÓN DE LA COMISIÓN SOBRE LOS COMENTARIOS AL INFORME PRELIMINAR .....	28
<b>7. MODELO DE GOBERNANZA RECOMENDADO: RESUMEN .....</b>	<b>33</b>
<b>8. ACUERDOS TRANSITORIOS .....</b>	<b>36</b>
<b>9. RECOMENDACIONES DE LA FASE II .....</b>	<b>37</b>
<b>APÉNDICE 1. TÉRMINOS DE REFERENCIA Y RESULTADOS ESPERADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>APÉNDICE 2. COMISIÓN INDEPENDIENTE DE REFORMA DE GOBERNANZA .....</b>	<b>40</b>
<b>APÉNDICE 3. RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE GOBERNANZA DE OTRAS FEDERACIONES Y ORGANIZACIONES SIMILARES.....</b>	<b>41</b>
<b>APÉNDICE 4. CUESTIONARIO DE ENCUESTA EN LÍNEA .....</b>	<b>44</b>
<b>APÉNDICE 5. SUGERENCIAS BORRADOR PARA NUEVOS DOCUMENTOS DE GOBERNANZA .....</b>	<b>48</b>

*Este informe 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.*

## Prólogo

La IPPF no está sola cuando se trata de enfrentar problemas que impulsan la necesidad de cambio. A medida que las dinámicas y expectativas de poder cambian en el mundo, las organizaciones también experimentan desafíos y crisis. Mucho se escribe sobre esta dinámica de poder cambiante, la sociedad civil y la naturaleza de organizaciones no gubernamentales en el siglo XXI.

Jeremy Heimans y Henry Timms, en su libro del 2018 *New Power*, hablan acerca de la dinámica del "viejo y nuevo poder". Describen al "viejo poder" como que funciona como la moneda. Es propiedad de pocos. Una vez obtenida, conservada con celosía, con los poderosos que tienen una cantidad sustancial para gastar. Es cerrada, inaccesible e impulsada por líderes. Descarga y capta. En oposición, Heimans y Timms describen al "nuevo poder" de manera diferente, como una corriente. Es hecho por muchos. Es abierto, participativo e impulsado por pares. Carga y distribuye. Como el agua o la electricidad, es más fuerte cuando surge. El objetivo del nuevo poder no es acumularlo, sino canalizarlo.

En un blog reciente, Tosca Bruno-van Vijfeijken reflexiona sobre la crisis actual a la que se enfrentan muchas ONG:

A medida que las ONG han ampliado las misiones para encargarse de los problemas globales, medir el progreso se ha vuelto más difícil. El fracaso de transformar drásticamente para tratar mejor estos problemas contribuye a un vacío de responsabilidad que es tierra fértil para el mal desempeño, como mínimo. A veces, incluso conduce a alegaciones de abuso, como hemos visto en los últimos años. El problema raíz, en mi opinión, es una discrepancia entre los crecientes objetivos ambiciosos y los sistemas heredados de otra era.

"Aquí me centro en las ONGI, multilaterales y bilaterales que comparten una disonancia similar entre sus objetivos y funciones. UNICEF, ONUSIDA y el Fondo Global son solo unas pocas multilaterales que se unen a Transparencia Internacional, Oxfam, Save the Children, la IPPF, la Cruz Roja y Amnistía Internacional en alegaciones que incluyen culturas de hostigamiento, acoso sexual, falta de supervisión, redes internas exclusivistas y mal uso de fondos.

"Las viejas estructuras persisten y las estructuras de gobernanza también están mal equipadas. Los consejos de la ONGI, en muchos de los últimos escándalos, aparecen fuera de su profundidad para tratar cuestiones profundas de las habilidades y métricas mejor aptas para el entorno actual. Los miembros del consejo pueden ser designados por sus antecedentes en consultoría de gestión, el mundo corporativo o el sector ONG, pero pocos consejos comprenden los desafíos a los que se enfrentan los directores ejecutivos hoy en día para cumplir con los desafíos tanto técnicos como políticos.

Una reacción a los escándalos ha sido un creciente negocio en el área de salvaguarda, reestructuramiento y gobernanza. Esto es necesario, pero insuficiente. Necesitamos maneras de establecer estrategias a largo plazo con adaptabilidad para cambiar de táctica en el corto plazo y desarrollar redes que crucen las fronteras, organizadas alrededor del cambio. ...Y necesitamos Consejos que comprendan los cambios que requiere este modo de trabajar al medir el progreso y las maneras de trabajo (el subrayado se agregó).

Anticipamos que las reformas de gobernanza recomendadas en este informe permitirán a la IPPF estar mejor equipada para responder a los cambios en el entorno externo y crear un entorno interno que sea tanto responsable para con sus varios interesados como más capaz de responder a los cambios técnicos y políticos continuos de nuestro mundo.

***Steven Sinding, presidente***

---

## Resumen ejecutivo

Este documento es un informe final 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 otras, 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 tendría 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.

La membresía revisó y comentó el documento preliminar de la comisión. Dichos comentarios se reflejan en gran medida en este informe final, que se comentará en una Asamblea General a celebrarse 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 2018<sup>1</sup> 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 altos niveles aún inaceptables de necesidades no satisfechas para servicios de salud reproductiva. La mejora constante en nuestra eficiencia y eficacia organizacional es crucial si la IPPF quiere 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 revisarse y decidirse 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

---

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).

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.

A la Comisión no se le pidió 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 esperaba que las recomendaciones cayeran en cascada a lo largo de todos los niveles de la Federación según corresponda, y que los hallazgos clave informaran una segunda fase. 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 Director General de la IPPF que designara a un grupo de expertos independiente para llevar a cabo esta revisión. Se estableció una comisión de 11 personas, comprendida de expertos independientes, representantes de asociaciones de miembros, donantes, representantes de jóvenes, y un miembro de los asesores independientes, asistido por tres empleados de secretaría. Una lista completa de los miembros de la Comisión se encuentra adjunta como Apéndice 2.

La Comisión fue liderada por el Dr. Steven Sinding, exdirector general de la IPPF, quien cuenta con amplia experiencia como miembro de consejo de una gran variedad de organizaciones con diferentes sistemas de gobernanza. Fue respaldado por un segundo comisario independiente, Lynette Lowndes, una asesora con base en Inglaterra en liderazgo y gobernanza, que se especializa en organizaciones federadas y de red.

Los miembros de la comisión han proporcionado perspectivas y asesoramiento informado y han servido como canales para participar con una amplia variedad de interesados 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 de noviembre.

Un proceso de consulta extenso incluyó un foro de un sitio web interactivo que permitió aportes abiertos de todas las partes interesadas y dos encuestas con base en la web que los voluntarios y el personal fueron animados a completar. Los miembros de la comisión lideraron sesiones especialmente organizadas 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, 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.

Se preparó un informe preliminar y se puso a disposición para recibir comentarios y reacciones a mediados de septiembre. Luego de los comentarios al informe preliminar, las recomendaciones de la comisión se han refinado y se han desarrollado más en este informe final. El informe ahora se presenta a las Asociaciones de miembros y al Consejo de Gobierno para debatirlo y tomar decisiones en la Asamblea General de noviembre.

## 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, 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 independientes. Tenía la esperanza de que el número de afiliados crecería, y que la idea de planificación familiar se propagaría eventualmente en todo el mundo.

La secretaría de Londres, presidida por un Secretario General, tuvo el apoyo de asociaciones de miembros tempranas y estaba a cargo de ayudar a establecer nuevos miembros donde fuera posible y de apoyar a miembros 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 transformarían 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 aceptaron 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 la 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 sensible 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 habilidad y conocimiento 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.

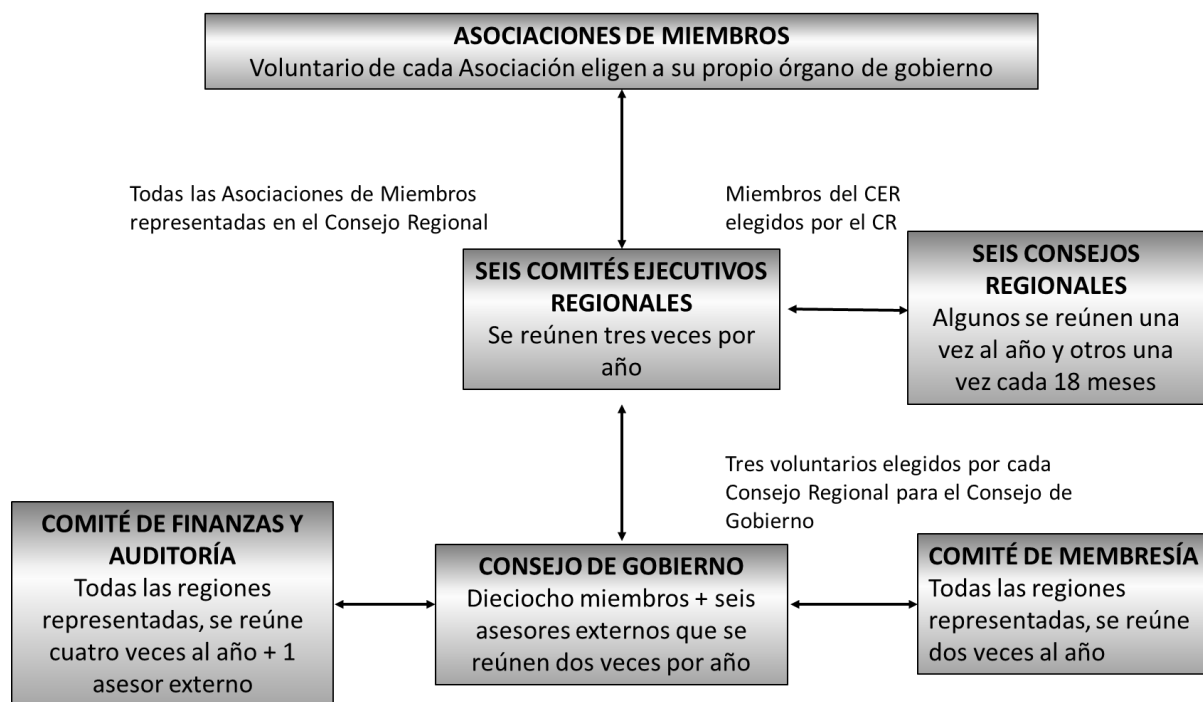
En resumen, la decisión de la IPPF a fines de los 60 de retener su estructura de gobierno original ha resultado en un sistema disfuncional que ha impedido que la Federación alcance su máximo potencial durante los últimos 50 años. La crisis de gobernanza del 2019 se remonta a los años de desalineación 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 contras los cuales se enmarca esta propuesta de la Comisión de Reforma de Gobernanza Independiente.

## 2.2. Modelo de gobernanza actual de la IPPF

La IPPF consiste de AM registradas legal e independientemente respaldadas por una secretaría unificada constituida por la Oficina central y Oficinas regionales. La IPPF es una entidad legal registrada como una organización benéfica británica en virtud de la Ley de Organizaciones Benéficas de 2011. La IPPF, como entidad legal, es responsable de aquellos recursos financieros que fluyen a través de la secretaría unificada.



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, finalmente aprobados por el Consejo de Gobierno. 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, para su Comité de Finanzas y Auditoría y su 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 de la Oficina 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 (Presidente y Tesorero) 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: Comité de Membresía y de Finanza y Auditoría. 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 (electos por el Consejo de Gobierno luego de ser 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. En varias ocasiones, la secretaría y el CG intentaron responder a estas críticas, pero las reformas resultantes, tal como se indicó anteriormente, dieron como resultado pocos cambios.

Hubo un punto de quiebre en 2019 cuando salieron a la luz casos graves de fraude, abuso de poder y salvaguarda que habían ocurrido durante un tiempo. El intento de responder a estos casos reveló una falta de claridad en cuanto a los roles y las responsabilidades respectivos de la gerencia de la IPPF y sus órganos de gobierno. La situación impidió que la gerencia lidiara rápidamente y de frente con estos casos, lo cual dio como resultado que recibieran una cobertura de prensa justamente intensa en el Reino Unido. A mediados de 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 el Reino Unido 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 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 toda 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:

- I. 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.
- II. 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.
- III. Demandas de responsabilidad mucho más estrictas por parte de 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.
- IV. 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 está logrando 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 organizaciones federadas

#### *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 coelectos 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*

- **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.
- **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>
- **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.
  - **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 solo 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.
  - **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.
  - **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.
  - **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
  - **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 las conferencias regionales, 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.

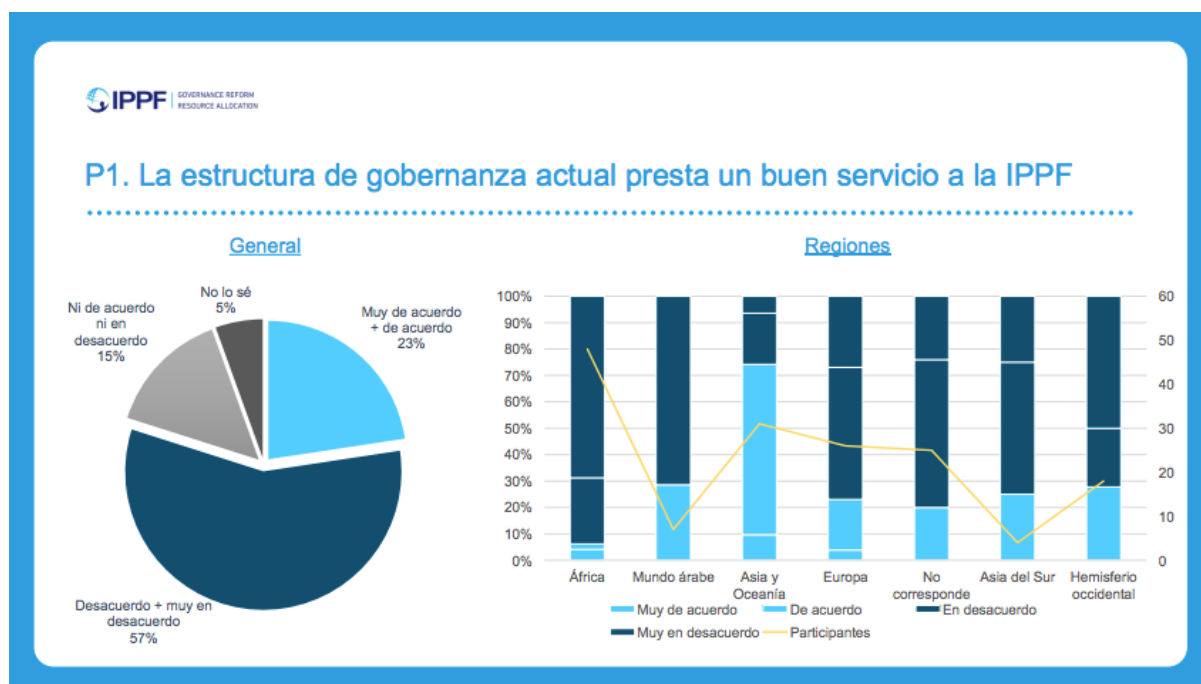
En total, 199 encuestados verificados completaron la encuesta, de todas las regiones y a lo largo de la Federación. La mayoría de los encuestados fueron Asociaciones de Miembros (46 %) con la Secretaría, los Comités Ejecutivos Regionales, los Consejos Regionales, el Consejo de Gobierno y los socios colaboradores 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 a la parte de gobernanza de la encuesta.

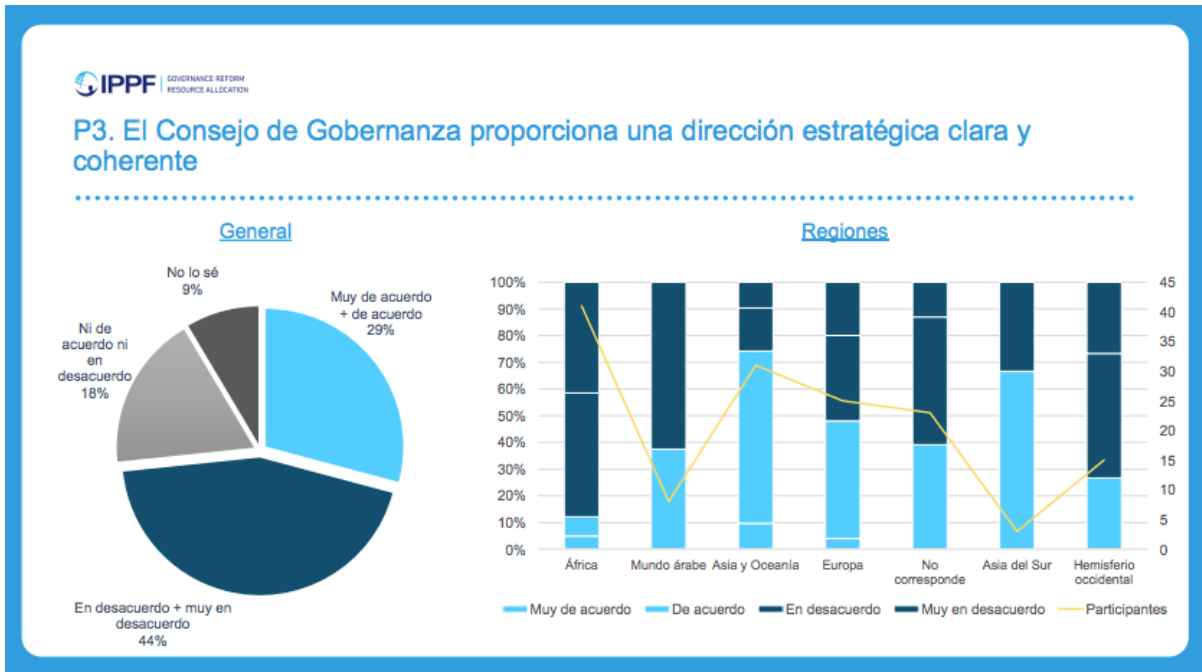
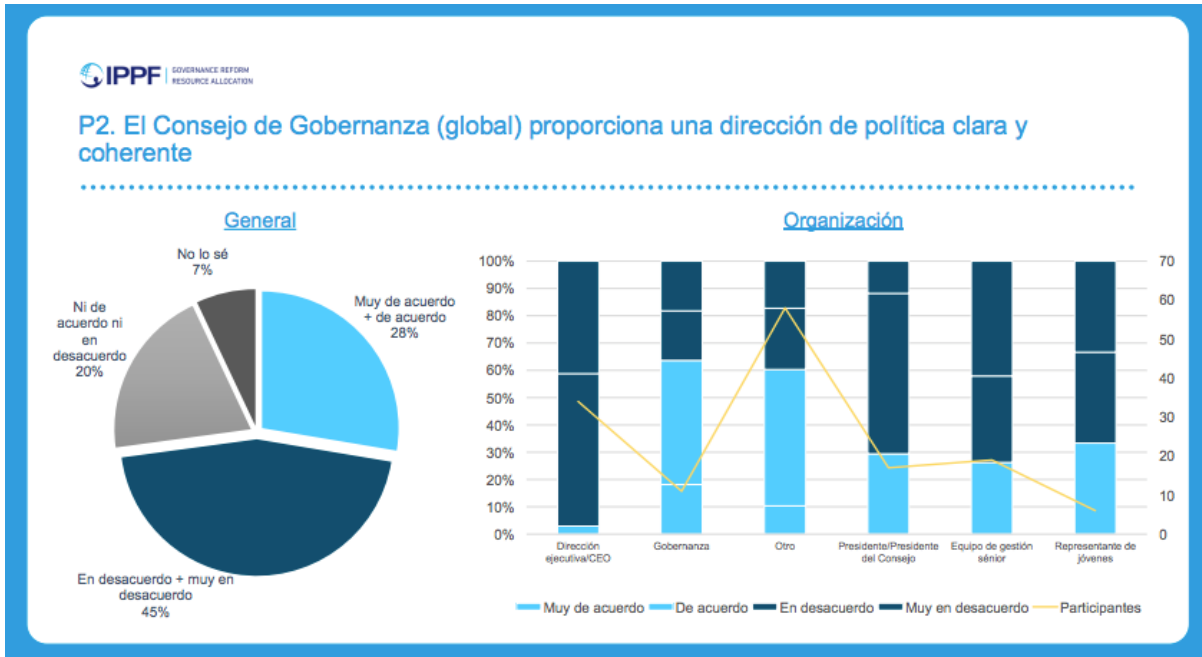
**La estructura de gobernanza actual presta un buen servicio a la IPPF:** la mayoría de los encuestados (57 %) estuvo muy en desacuerdo o en desacuerdo con la afirmación de que la estructura de gobernanza actual presta un buen servicio a la IPPF, y solo el 23 % de los encuestados estuvo muy de

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.



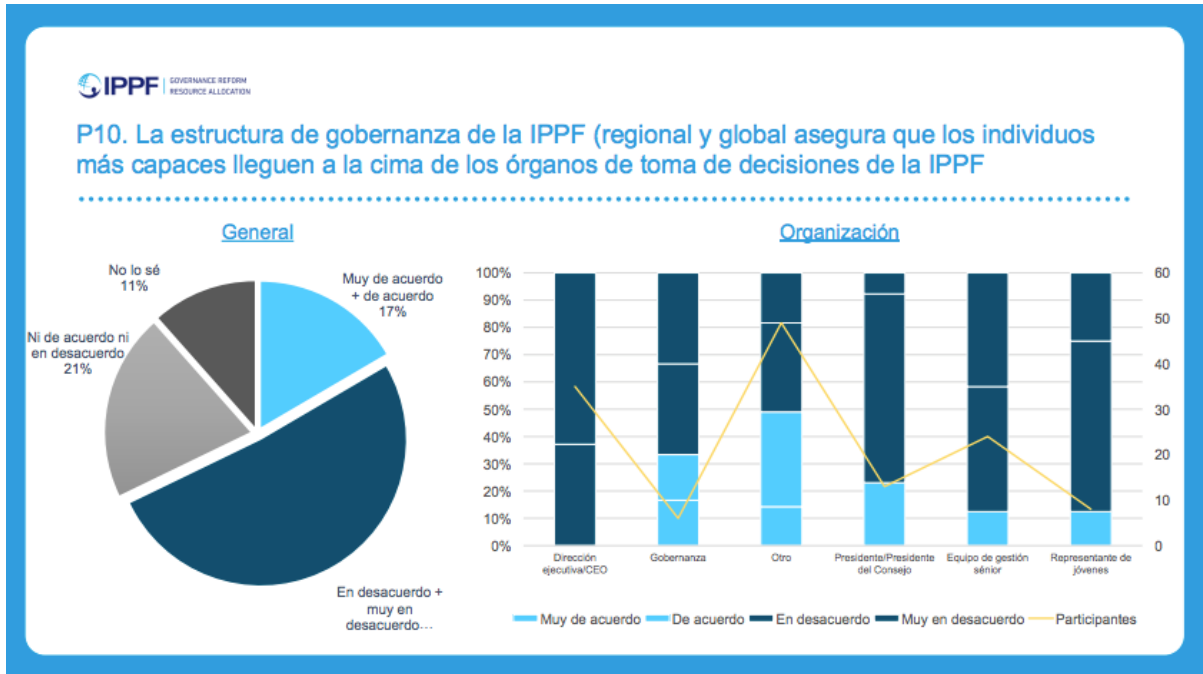


Un número levemente mayor de encuestados (32 %) estuvo muy de acuerdo o de acuerdo con la afirmación de que los Comités Ejecutivos Regionales proporcionan una dirección de política y estratégica clara y coherente, nuevamente con variaciones entre regiones y por tipo de encuestado.

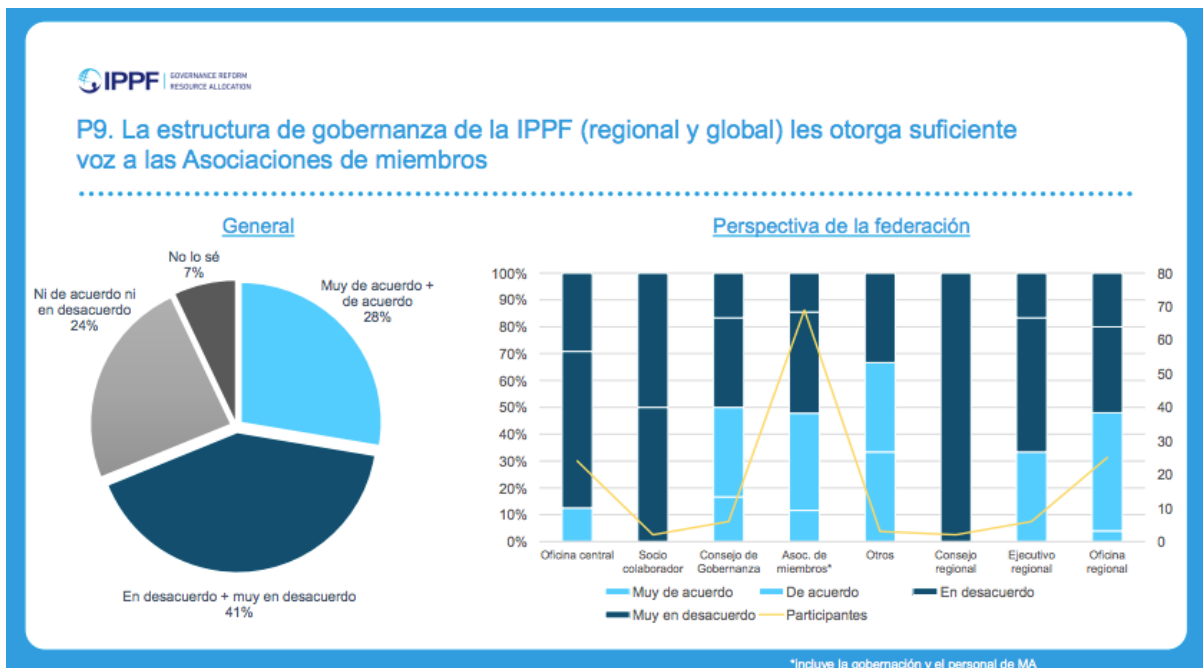
Estas respuestas indican la necesidad de un sistema de gobernanza que ofrece mayor claridad y coherencia en la dirección estratégica y de la política para beneficio tanto de la gerencia como de las asociaciones de miembros.

**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 claro, 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 tiene 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, tal como se resumen en la Sección 1.2 anterior.

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, y las cuales hemos intentado responder.

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 prácticas, 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 claro, especialmente la superposición entre los Consejos Regionales y los CER y el "valor agregado" y el propósito de los Comités Ejecutivos Regionales. No quepa 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:

- I. para aprobar las amplias políticas y la dirección estratégica de la organización
- II. para designar al CEO y evaluar su rendimiento anualmente
- III. 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.

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.

## 6. Marco de un nuevo modelo para un enfoque reformado a la gobernanza: Modelo de Asamblea General y Consejo de Gobierno

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.

### 6.1. El nuevo modelo propuesto tal como se describe en el informe preliminar

La mayor autoridad de la nueva estructura de gobernanza sería una Asamblea General de todas las Asociaciones de Miembros de la IPPF. Las reuniones de la Asamblea General podrían celebrarse una vez cada tres 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:

- I. Asesorar sobre la dirección estratégica general de la Federación
- II. Brindar oportunidades para emitir ideas en las políticas y decisiones del Consejo de Miembros.
- III. Adoptar y enmendar las Regulaciones y los estatutos de la Federación.
- IV. Formular preguntas y examinar el trabajo del Consejo de Miembros y del Director General.

El Director General sería 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 ocho miembros del consejo de las Asociaciones de Miembros. Un consejo ampliamente diverso es un valor central de la IPPF. La sólida representación de mujeres y jóvenes sería primordial; las normas existentes en cuanto a la representación de jóvenes (20 %) y mujeres (menos del 50 %) se mantendrían.

El consejo, una vez formado, incluirá nuevos miembros a partir de una lista de candidatos presentados por el Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía (Nominating, Governance and Membership Committee, NGMC) que establecerá criterios claros para reclutamiento de cada miembro del consejo, con base en las necesidades específicas del consejo cada año. El consejo inicial se formará al implicar una búsqueda ejecutiva reputable para trabajar con un panel designado por el Consejo de Gobierno actual 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 a nivel internacional 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 NGMC también se esforzaría por reclutar de todo el mundo.

La presidencia y la tesorería del consejo serán elegidas por el consejo por plazos fijos. El presidente designaría a los presidentes del comité, con base, en parte, en las recomendaciones del Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía, con la excepción de que el tesorero presidiría el Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgo (ver a continuación). 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 tendría dos comités permanentes adicionales: Finanzas, Auditoría y Riesgo; y Política, Estrategia e Inversión, y podría decidir, con el pasar del tiempo, establecer 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. Bajo la orientación y dirección general del Consejo, los Comités tendrán varias responsabilidades y autoridades sustanciales para llevar a cabo mucho del trabajo del Consejo de Miembros e incluirán individuos coelegidos de las Asociaciones de Miembros como no miembros. Prevemos que los comités permanentes estarán compuestos de 3 a 5 miembros y 5 a 7 miembros adicionales provenientes de las AM. En los casos donde se requieran conocimientos especializados, los comités también pueden incluir uno o dos expertos externos.

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, según lo establece la Comisión para la Caridad.

Las Regiones seguirán desempeñando un rol importante en la nueva estructura. En vez de servir como un nivel intermedio de gobernanza, recomendamos que los órganos regionales debieran 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.<sup>2</sup> 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 estarán en posición de articular fuertemente sus necesidades, no solo a través de su membresía en el Consejo de Miembros y sus comités, sino también a través del proceso de Asamblea Regional. Tendrán oportunidades regulares para evaluar la eficacia de la Secretaría a través de evaluaciones

---

2 Tanto la EN como la WHR operan como organizaciones benéficas registradas en Bélgica y EE. UU., respectivamente. Como tales, deben tener consejos independientes y ser operadas dentro de la IPPF durante muchos años en virtud de dicho acuerdo.



formales. También debería desarrollarse un proceso para la evaluación regular de la eficacia del Consejo de Miembros.

#### **Cómo participarán las Asociaciones de Miembros en el sistema de gobernanza recomendado**

- A través de la supervisión del Consejo en la Asamblea General trienal
- Como miembros del Consejo de Miembros
- A través de membresía de mayoría de los comités permanentes del Consejo
- Al designar miembros del Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía
- Al participar juntos a los miembros del Consejo en las Asambleas Regionales
- A través de evaluaciones formales del rendimiento de tanto el Consejo de Miembros como de la secretaría de la IPPF unificada

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 es 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.

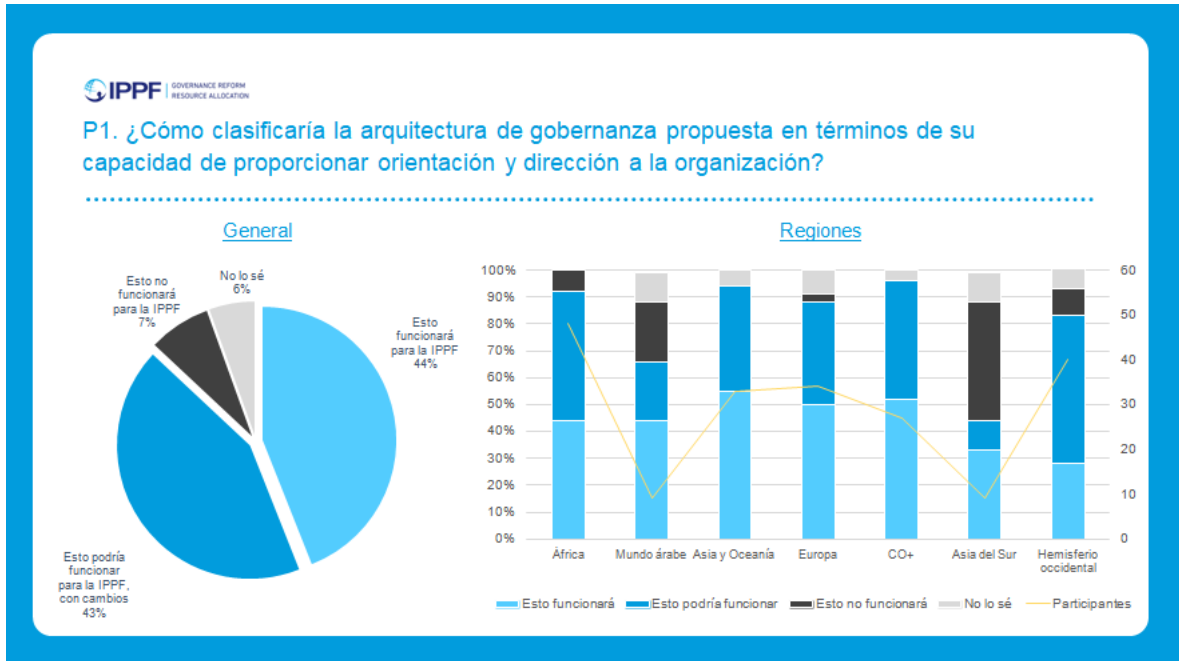
## 6.2. Comentarios sobre el marco básico del nuevo modelo propuesto

El informe preliminar de la Comisión, que detallaba el nuevo modelo de gobernanza propuesto anterior, se tradujo a cuatro idiomas de la IPPF y se distribuyó a las AM a principios de septiembre. Se buscaron comentarios a través de una segunda encuesta en línea y a través del correo electrónico. La Comisión también presentó los hallazgos del informe preliminar y debatió los detalles del nuevo modelo de gobernanza propuesto en la reunión del Consejo Regional del Mundo Árabe el 29 de septiembre.

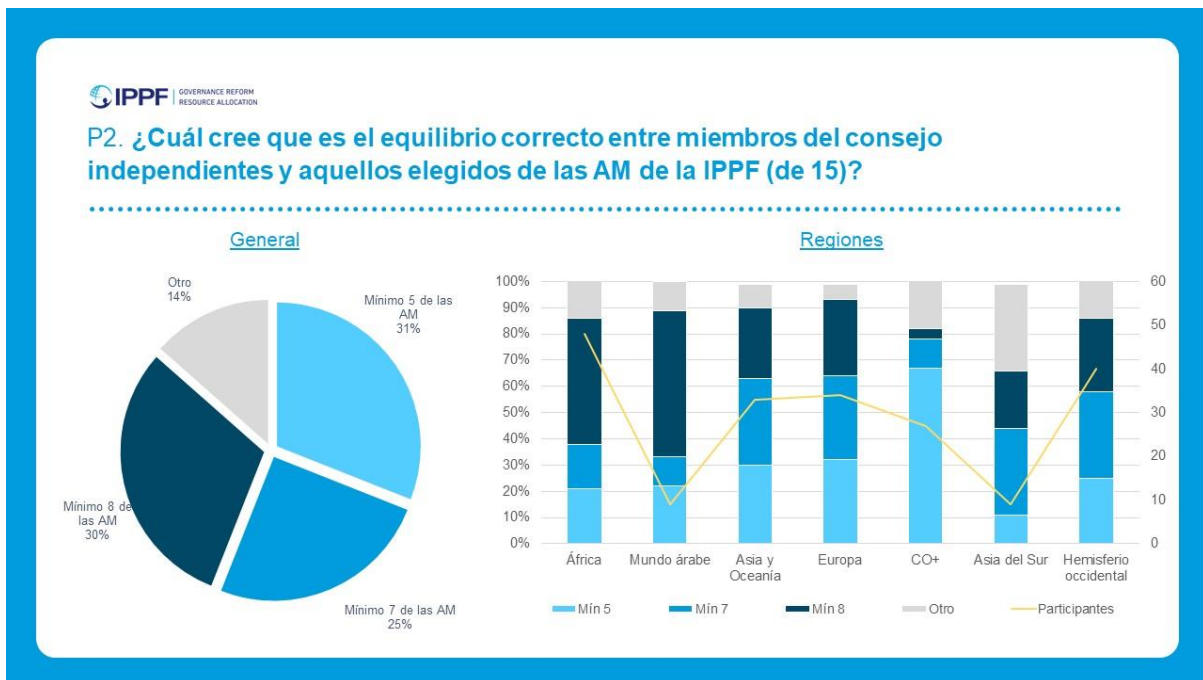
Doscientos encuestados proporcionaron comentarios sobre el informe preliminar de la comisión a través de la encuesta en línea. Las respuestas provinieron de todas las regiones con el número de respuestas generalmente proporcional al número de AM en cada región. La mayoría de las respuestas (110) fueron de las AM. De las 110 respuestas de las AM, hubo una división cercana a uniforme entre aquellas que cumplían roles de gobernanzas y directores ejecutivos.

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

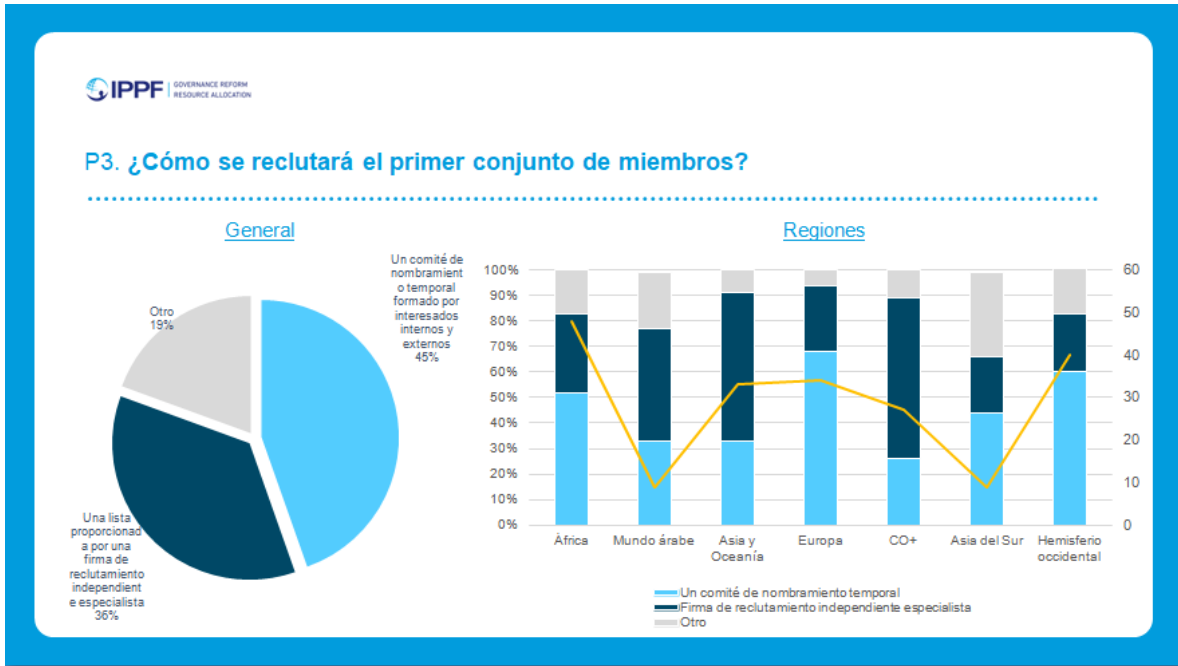
**¿Cómo clasificaría la arquitectura de gobernanza propuesta en términos de su capacidad de proporcionar orientación y dirección a la organización?** Una mayoría de los encuestados expresó la opinión de que el modelo de gobernanza propuesto en el informe preliminar de la comisión funcionaría para las IPPF (44 %) o funcionaría con algunos cambios (43 %). Solo el 7 % expresó la opinión de que el modelo no funcionaría para la IPPF con el 6 % que indicó "No lo sé".



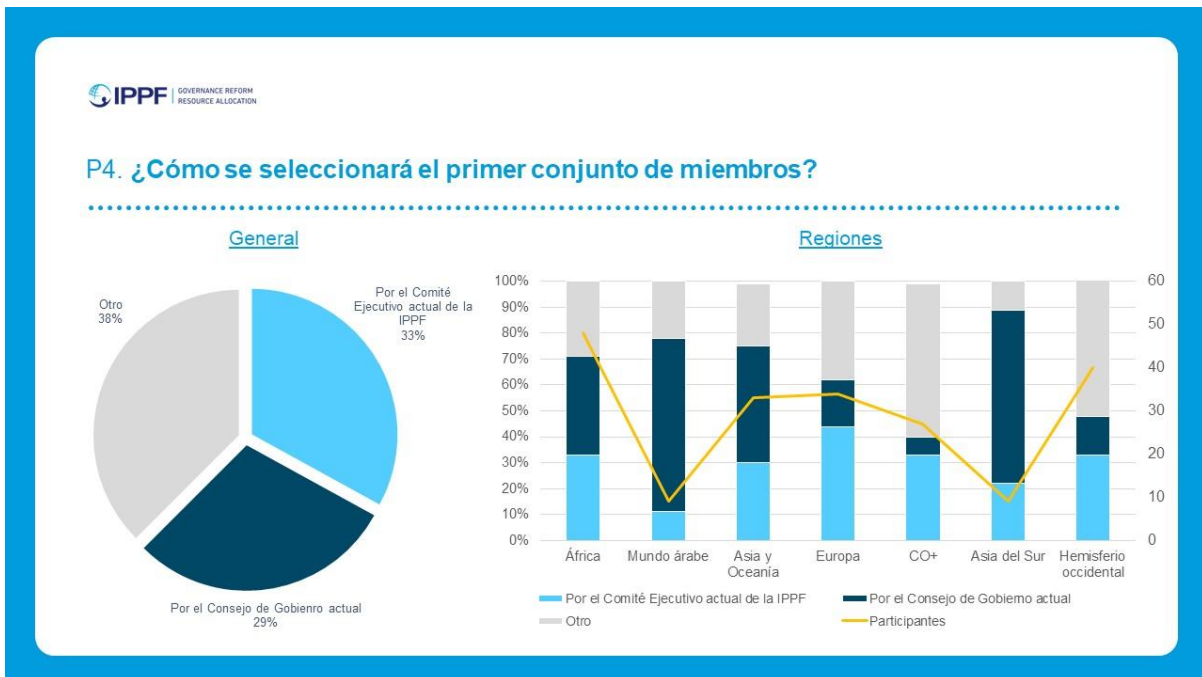
**¿Cuál cree que es el equilibrio correcto entre miembros del consejo independientes y aquellos elegidos de las AM de la IPPF (de 15)?** El 31 % de los encuestados indicó que hay un mínimo de 5 miembros de las AM, el 25 % indicó un mínimo de 7 AM y el 30 % indicó un mínimo de 8 AM. Hubo variaciones entre las regiones y de los encuestados en diferentes roles.



**¿Cómo se reclutará el primer conjunto de miembros?** El 45 % de los encuestados estaba a favor de un comité de nombramientos temporal compuesto de interesados internos y externos con un 36 % a favor de la selección a partir de una lista proporcionada por un especialista, una firma de reclutamiento independiente.



**¿Cómo se seleccionará el primer conjunto de miembros?** Las respuestas a esta pregunta se dividieron casi igual con el 33 % de los encuestados a favor de la selección por el comité ejecutivo actual, el 29 % por el consejo de gobierno actual y el 38 % sugirieron otras opciones.



Para obtener detalles completos sobre los resultados de la encuesta, consulte el sitio web [ippfcomission.org](http://ippfcomission.org).

### 6.3. Reflexión de la Comisión sobre los comentarios al informe preliminar

En respuesta a los comentarios recibidos sobre el modelo propuesto, la Comisión consideró adicionalmente los siguientes puntos, que han influenciado las recomendaciones finales de la Comisión.

#### ***La Asamblea General***

Se plantearon preguntas importantes en los comentarios en cuanto a la Asamblea General: su rol específico, la relación entre la Asamblea General y el Consejo de Miembros (Board of Trustees, BoT), como la AG es titular de la cuenta del BoT y la frecuencia de las reuniones de la Asamblea General.

La comisión recomienda que se celebre una Asamblea General cada tres años, para coincidir con el cronograma de planificación estratégica sujeto a la viabilidad financiera.

La AG desempeñará los siguientes roles:

- V. Asesorar sobre la dirección estratégica general de la Federación
- VI. Brindar oportunidades para emitir ideas en las políticas y decisiones del Consejo de Miembros
- VII. Eliminar, a petición de dos tercios de su membresía, uno o más miembros del Consejo de Miembros
- VIII. Adoptar y enmendar las Regulaciones y los estatutos de la Federación
- IX. Formular preguntas y examinar el trabajo del Consejo de Miembros y del Director General
- X. Designar a dos miembros del Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía (NGMC) a medida que dos rotan

El asesor legal ha recomendado a la comisión que las reuniones generales anuales o las asamblea generales de organizaciones grandes y complejas, por lo general, deberían limitarse a acciones tales como aquellas recién enumeradas. La Comisión para la Caridad impone obligaciones al Consejo de Miembros en cuanto a la supervisión fiscal firme y prudente y el cumplimiento con los principios y la práctica de buena gobernanza. Por otro lado, las reuniones de la Asamblea General representan una oportunidad esencialmente importante para reforzar y mantener el espíritu del objetivo común y el sentido de solidaridad del movimiento. Si bien comprendemos las razones de la discontinuación de la antigua Asamblea de Miembros de la IPPF en cuanto al costo, también creemos que la Federación perdió algo muy importante cuando comenzó a eliminar el único evento en el que toda la membresía podía reunirse, no solo para debatir problemas y asuntos importantes, sino también para celebrar sus logros y recargar sus energías. Simplemente no hay reemplazo para dichos eventos para construir y mantener el *esprit de corps* y el impulso institucional. La comisión cree que reconstituir la Asamblea General es un gran paso en "retribuir a los miembros de la Federación".

Continuando, la comisión recomienda que el BoT cree un comité de asociaciones de miembros ad hoc para que trabaje junto al Consejo y la gerencia para supervisar la planificación y organización de cada Asamblea General.

#### ***El Consejo de Miembros***

##### *Miembros de la AM: número y rol*

Si bien hubo pocos comentarios sobre el número máximo de miembros, hubo comentarios importantes acerca de lo que sería un número mínimo apropiado de AM en el BoT. Muchos estaban

a favor de un mínimo de siete u ocho AM, lo cual sugiere que la mayoría de los miembros provengan de las AM, mientras que otros dijeron que la independencia y la objetividad requerían que la mayoría proviniera de más allá de los confines de la IPPF en sí misma. La comisión recomienda que, cuando esté completo, el BoT debería estar compuesto de 15 miembros, con ocho miembros designados de la membresía de la IPPF.

Es de suma importancia que todos los candidatos a miembros cumplan con las normas mínimas de conocimientos, habilidades y experiencia tal como lo establece el Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía. Esto aplicaría de igual manera a aquellos provenientes de las AM y aquellos reclutados externamente.

Muchos se refirieron a las AM como "representantes", e implicaron que las AM actuarían como representantes de su región en particular en el Consejo. Sin embargo, la Comisión considera que el rol importante de los miembros de la AM es aportar sus conocimientos, habilidades y experiencia particular al Consejo, especialmente la experiencia obtenida al prestar servicios SRHR y al defender las políticas SRHR en contextos nacionales y locales, su comprensión de los desafíos estratégicos, programáticos y organizacionales a los que se enfrentan las organizaciones SRHR y su conocimiento sobre las necesidades SRHR de las personas a las que atienden.

Otros indican que... *"la estructura propuesta se basa en prácticas no democráticas, a diferencia de las estructuras democráticas actuales que se basan en elecciones y la mejora del comportamiento democrático a través de las AM en países que no son democráticos per se"*. El argumento se realiza para la gobernanza representativa, el sistema que ha fracasado en la IPPF. Es por esta misma razón que la Comisión recomienda un modelo mixto o híbrido con un equilibrio entre AM y miembros externos que sirvan a la gobernanza, todos seleccionados con base en sus habilidades y experiencia. Otras organizaciones, incluso el Fondo Mundial para la Naturaleza y la Cruz Roja Británica, se han pasado a dichos sistemas como medio de fortalecer la gobernanza.

#### *Criterios de selección para los Miembros*

Los encuestados pidieron que la Comisión sea específica sobre las habilidades y la experiencia que se requeriría para servir en el Consejo. Los criterios para Miembros individuales incluirían experiencia en una o más de las siguientes áreas; liderazgo en SRHR, gobernanza a nivel internacional o nacional, experiencia ejecutiva sénior, experiencia de entrega de programas, control y supervisión financiera, gestión de riesgos, conocimientos legales, recaudación de fondos y movilización de recursos, experiencia en defensoría y trabajar con el gobierno, conectarse con jóvenes, acción de jóvenes y entrega de servicio de pares y otras habilidades, experiencia y atributos relevantes a la gobernanza global. Los criterios también establecerían el compromiso de tiempo anticipado requerido de aquellos que sirven al Consejo, incluso, esencialmente, el tiempo requerido para ser presidente.

Al decidir la composición general del Consejo, los siguientes criterios también se considerarían:

- I. diversidad geográfica
- II. número total de miembros del Consejo menores de 25 años (al menos el 20 %)
- III. número total de mujeres (al menos 50 %)
- IV. poblaciones "en riesgo" y vulnerables

Las solicitudes deben buscarse tanto de voluntarios de las AM como de ejecutivos. La selección dependerá únicamente de coincidir con las habilidades y a la experiencia indicada en los requisitos de la vacante actual.

### *Representación de jóvenes*

La Comisión opina que el compromiso de los jóvenes es central para que la IPPF entregue su estrategia global y plan de negocios, especialmente la Solución 3: Habilitar y empoderar a los jóvenes. Esto significa involucrar a los jóvenes en todos los aspectos del trabajo y de la gobernanza de la IPPF. Entre varios puntos importantes con respecto a los jóvenes mencionados por los encuestados en el informe preliminar fueron la reafirmación del mínimo actual del 20 por ciento de representación de jóvenes en las estructuras de gobierno, mientras que, al mismo tiempo, aclarar que ser menor de 25 años no era suficiente. Al igual que en muchos otros puestos de gobernanza, la experiencia de los jóvenes es esencial. Esto puede ser en conectar y participar con jóvenes, en actividades de servicio a la población rural, tales como prestación de servicios de pares en SRHR y CSE, o experiencia en otras áreas relevantes que se buscan para el Consejo. Aquellos menores de 25 que sirven al Consejo pueden ser independientes de la IPPF y sus redes de jóvenes.

Los representantes de jóvenes de las seis regiones de la IPPF que se reúnen en Bangkok debaten el informe preliminar de la comisión de gobernanza. Hicieron las siguientes recomendaciones para lograr participación de jóvenes significativa:

- I. Apoyamos el cupo de 1/3 de jóvenes en el Consejo de Miembros. Creemos que no debería decidirse si el cupo afecta a los Miembros de la membresía o los externos. Tiene que ser flexible.
- II. Proponemos la representación de jóvenes dentro del Comité de Nombramiento, Gobernanza ay membresía para alcanzar participación de jóvenes significativa en cada nivel de la Federación. Puede asegurarse por un cupo de jóvenes.
- III. Además de las asambleas regionales, necesitamos organizar foros de jóvenes regionales en vista de la Solución 3 del Plan de negocios de la IPPF para fortalecer las redes de jóvenes. Permite que los participantes de foros de jóvenes regionales también formen parte de las asambleas regionales. Creemos que los espacios no mixtos son necesarios para los jóvenes, pero también las reuniones de diversidad.
- IV. Los Miembros del Consejo de Miembros tienen que participar en los foros de jóvenes regionales y las asambleas regionales para permanecer en contacto con los niveles nacionales y regionales: escuchar las necesidades de las Asociaciones de miembros, nuestros desafíos y nuestras ideas.
- V. La Asamblea General tiene que estar compuesta de Directores ejecutivos, los presidentes y los representantes de jóvenes con un voto por persona.
- VI. Además del cupo de jóvenes, llamamos su atención para asegurarnos de que los grupos desatendidos y vulnerables sean representados dentro de la gobernanza de la IPPF.

Algunas AM pidieron que los jóvenes no se cuenten como "provenientes de las AM", ya que podría reducir el número de miembros de AM "sénior" en el Consejo.

### *Límites de plazos para los Miembros*

Varios encuestados le pidieron a la Comisión que sea explícita sobre los límites de plazos para los Miembros, sin que ellos mismos hicieran una propuesta. La experiencia de otras organizaciones apunta a plazos de tres años, con la posibilidad de ser reelectas dos veces, durante un máximo de nueve años antes de que un miembro rote fuera del consejo. La reelección después de un período fuera del consejo podría considerarse.

### *El rol de los donantes en el Consejo de Miembros*

Los donantes son interesados importantes. Comprometidos con el espíritu de la IPPF, conceden los medios financieros que les permiten existir a las seis Oficinas regionales y a la Oficina central, a la vez que brindan financiamiento restringido y no restringido a las AM.

Algunos han planteado la pregunta del rol de los donantes en la gobernanza de la IPPF. Es normal que los donantes participen en los mecanismos de gobernanza de la organización multilateral, por ejemplo, el Fondo Mundial para la lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria y la alianza de vacunas GAVI, organizaciones que, por lo general, están financiadas con las mismas líneas de presupuesto que la IPPF.

La comisión cree que no sería apropiado para los donantes ocupar vacantes en el Consejo de Miembros de la IPPF. Sin embargo, es importante que los donantes tengan maneras formales de participar tanto en la gerencia como en la gobernanza de la IPPF. Ya existe un Grupo de Asesoramiento de Donantes (Donor Advisory Group, DAG) que participa en la alta gerencia y se reúne una vez por año. La Comisión recomienda que se cree un Comité de Política, Estrategia e Inversión como uno de los tres comités permanentes que proporcione asesoramiento y orientación al Consejo de Miembros. El Comité de Política, Estrategia e Inversión proporcionaría una voz formal a los donantes al invitar al presidente del Grupo de Asesoramiento de Donantes a que sirva a este Comité.

### *Voluntarios*

Se expresaron algunas inquietudes en cuanto a que la Comisión no le había dado suficiente importancia o valor a la naturaleza voluntaria de la IPPF. La Comisión reconoce el papel esencialmente importante de los voluntarios en el trabajo de la IPPF, y no menos importante, el trabajo invaluable de miles de voluntarios en las Asociaciones de miembros que están a la vanguardia, que prestan servicios, que mejoran la política y la educación y que defienden la salud y los derechos sexuales y reproductivos. Al igual que el caso en casi todas las ONG, aquellos que sirven en las estructuras de gobierno también sirven como voluntarios. Se reconoce el tiempo, el esfuerzo y la energía que se dedica a la IPPF. La cuestión con la que tuvo que lidiar la comisión es si todo el órgano de gobierno de la Federación debería estar compuesto de voluntarios. Tal como queda claro a partir de este informe, nuestra respuesta es que no. Si bien el voluntariado es un atributo altamente importante de la IPPF, no es el único atributo que importante cuando se forma un órgano de gobierno. Las habilidades y la experiencia específicas también deben considerarse al formar un Consejo de Miembros bien equilibrado y competente. Anticipamos que los voluntarios de la IPPF seguirán siendo representados en el Consejo.

### ***El número, rol y composición de los Comités del Consejo***

La Comisión ve al sistema de comités como un mecanismo importante para proporcionar asesoramiento al Consejo y a través del cual las AM pueden comprometerse con la gobernanza. Los Comités tendrán varias responsabilidades y autoridades sustanciales e incluirán individuos coelegidos de las Asociaciones de Miembros como no miembros. Una responsabilidad temprana de cada comité será elaborar un estatuto que describa su alcance y responsabilidades. Estos estatutos serán formalmente revisados y aprobados por la totalidad del Consejo y serán periódicamente revisados por cada comité a medida que lo dicten las circunstancias.

La Comisión recomienda que se establezcan tres Comités permanentes:

- I. Un **Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía** sería responsable de lo siguiente: reclutar miembros del Consejo conforme a criterios claros acordados, incluso la planificación de sucesión; supervisar un proceso regular para evaluar la eficacia del Consejo

- y sus miembros; periódicamente revisar los estatutos; supervisar el sistema de acreditación de la IPPF; y evaluar el estado de membresía de todas las AM.
- II. Un **Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgo** sería responsable de supervisar todos los asuntos fiscales, incluso revisar y recomendar la aprobación del presupuesto anual, revisar y recomendar la aprobación de la auditoría anual y supervisar el riesgo y cumplimiento. También recibiría reclamos de informantes internos/salvaguarda y tomar acción según sea necesario para responder.
  - III. Un **Comité de Política, Estrategia e Inversión** trabajaría de cerca con la gerencia para asesorar y aprobar estrategias tanto a largo como a medio plazo y negocios o planes de trabajo anuales. Además, llevaría a la Asamblea General asuntos de política para debatir y, cuando corresponda, aprobación. También serviría como foro para debatir con representantes de donantes sobre asuntos relacionados con responsabilidad por resultados y asesoramiento de donantes en cuanto a políticas amplias y asuntos de estrategias futuros para la IPPF.

La Comisión ha recibido una recomendación de la gerencia que, con el establecimiento de una secretaría unificada, incluso tanto la Oficina central como las Oficinas regionales, se forme una asociación de personal a través de la cual el personal pueda comunicar varias opiniones e inquietudes no solo a la gerencia, sino también al Consejo de Miembros. Esta última se lograría al proporcionar una vacante en el Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía para un representante de la asociación de personal.

#### *Costo de la gobernanza*

Un número de encuestados reflexionó sobre el costo de la gobernanza. Si bien apoyan la idea de una Asamblea General, expresaron la importancia de mantener bajo el costo de gobernanza. La comisión no es capaz de proporcionar una evaluación exacta del costo de la propuesta general que estamos presentando aquí, pero está de acuerdo con las sugerencias que recibimos sobre el uso de la tecnología para las reuniones del BoT, quizás al alternar reuniones cara a cara más largas con reuniones virtuales más cortas, con comités que trabajen de manera similar. Habrá ahorros en la eliminación de las reuniones del CR y el CER, pero estos serán compensados en alguna medida por las Asambleas Regionales bianuales propuestas. En general, instamos a que el Consejo de Miembros y la gerencia trabajen de cerca para mantener el costo de gobernanza al nivel actual o por debajo del nivel actual.

#### *Las regiones, las asambleas regionales y los foros de jóvenes regionales*

Los encuestados comentaron menos sobre las asambleas regionales, con aquellos que sí buscaban más claridad sobre la frecuencia y el propósito de las asambleas regionales. La Comisión recomienda asambleas regionales que se celebran un año sí y otro no, que se centran en los siguientes:

- I. Promover la colaboración, compartir información y las mejores prácticas y crear juntos nuevas asociaciones y programas.
- II. Debatir los principales problemas y oportunidades en cuanto al desarrollo estratégico de la Región
- III. Fortalecer la base de voluntarios
- IV. Promover actividades interregionales
- V. Promover el diálogo y la participación con los jóvenes
- VI. Participar con los representantes del BoT



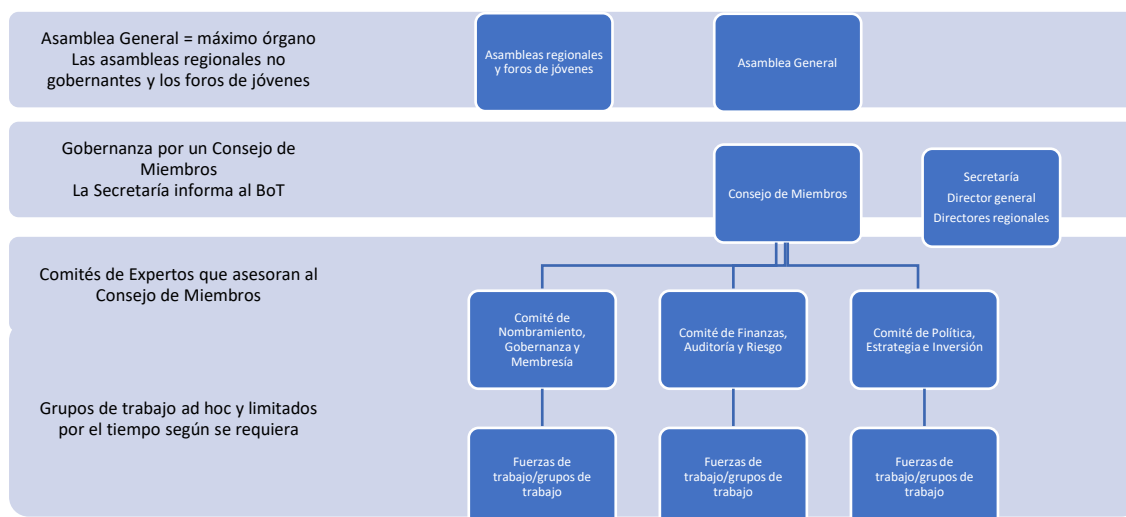
Los foros de jóvenes tendrían lugar en paralelo con las Asambleas Regionales al crear oportunidades de participación entre las AM, jóvenes y representantes del BoT.

Se recibieron algunos comentarios del rol de la gerencia en el modelo propuesto y el riesgo de un "poder de centralización" en la Oficina central si los Consejos Regionales y los CER no existieran en la forma actual. La comisión no niega que la reforma propuesta disminuirá las Regiones como bases de poder por separado dentro de la IPPF. El propósito de la secretaría es empoderar a las AM para que sean lo más eficaces posibles. La comisión cree que la capacidad del personal de ayudar en el fortalecimiento y el apoyo de las AM ha, de hecho, sido limitado, no mejorado, debido a la falta de claridad en líneas de comunicación entre los Directores regionales/las Oficinas regionales, por un lado, y el DG y los órganos de gobierno regionales por el otro. ¿A quién informa el DR, el DG y el CER? De hecho, informa a ambos, y esta división suele llevar a la incertidumbre y la falta de acción. El problema no es la centralización de poder tanto como la claridad de la dirección y la unidad del propósito. Una secretaría unificada, todos empujando hacia la misma dirección y operando bajo un único Consejo de Miembros, dará como resultado en una IPPF mucho más sólida y más dinámica que actualmente. Las Regiones se establecieron para permitirle a la IPPF descentralizar las operaciones de la gerencia para servir mejor a las AM en un rango más cercano de lo que era posible desde Londres. No se crearon para formar centros de poder separados, que compitan entre sí por recursos y autoridad.

## 7. Modelo de gobernanza recomendado: resumen

La Comisión recomienda una estructura de gobernanza reformada compuesta de una Asamblea General, un Consejo de Miembros y un conjunto de Comités que informan al Consejo de Miembros. La Comisión también recomienda que se celebren Asambleas Regionales y Foros de Jóvenes regulares. Estos no serían parte de la función de gobernanza.

### Esquemática del modelo de gobernanza recomendado.



### Recomendación 1: la Asamblea General

- 1.1. La comisión recomienda que se celebre una Asamblea General cada tres años, para coincidir con el ciclo de planificación estratégica, sujeto a la viabilidad financiera.
- 1.2. La AG desempeñará los siguientes roles:
  - I. Asesorar sobre la dirección estratégica general de la Federación
  - II. Brindar oportunidades para emitir ideas en las políticas y decisiones del Consejo de Miembros
  - III. Eliminar, a petición de dos tercios de su membresía, a un miembro del Consejo de Miembros
  - IV. Adoptar y enmendar las Regulaciones y los estatutos de la Federación
  - V. Formular preguntas y examinar el trabajo del Consejo de Miembros y del Director General
  - VI. Designar a dos miembros del Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía (NGMC) a medida que dos rotan

### Recomendación 2: el Consejo de Miembros

- 2.1. La comisión recomienda que se establezca un Consejo de Miembros para gobernar la IPPF.
- 2.2. El Consejo de Miembros estará compuesto de 15 miembros, con ocho miembros provenientes de la membresía de la IPPF, extraídos de solicitudes presentadas tanto por voluntarios de la AM como por ejecutivos.
- 2.3. Plazos de tres años para los miembros, con la posibilidad de ser reelecto dos veces, es decir, un máximo de nueve años antes de que un miembro rote fuera del consejo.
- 2.4. Todos los candidatos a miembros cumplan con las normas mínimas de conocimientos, habilidades y experiencia, conforme a los criterios establecidos por el Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía.
- 2.5. Al decidir la composición general del Consejo, los siguientes criterios se considerarían:
  - diversidad geográfica
  - número total de miembros del Consejo menores de 25 años (al menos el 20 %)
  - número total de mujeres (al menos 50 %)
  - poblaciones "en riesgo" y vulnerables

### Recomendación 3: comités del Consejo

La Comisión recomienda que se establezcan tres Comités permanentes.

- 3.1. **Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía** responsable de lo siguiente: reclutar miembros del Consejo conforme a pautas claras acordadas, incluso la planificación de sucesión; supervisar un proceso regular para evaluar la eficacia del Consejo y sus miembros; periódicamente revisar los estatutos; supervisar el sistema de acreditación de la IPPF; y evaluar el estado de membresía de todas las AM. Un miembro joven y un representante la asociación de personal serían invitados para servir en el comité.
- 3.2. **Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgo** responsable de supervisar todos los asuntos y supervisar el riesgo y cumplimiento, incluso reclamos de informantes internos y salvaguarda.

- 3.3. **Comité de Política, Estrategia e Inversión** para asesorar sobre estrategias de largo y medio plazo y política y responsabilidad para resultados. El Presidente del Grupo de Asesoramiento de Donantes (DAG) existente sería invitado para servir en el comité.

#### **Recomendación 4: Asambleas Regionales y Foros de jóvenes regionales**

Las Asambleas Regionales se celebrarían de forma regular, es decir, cada dos años. Los Foros de jóvenes tendrían lugar en paralelo con las Asambleas Regionales, al crear oportunidades de participación entre las AM, jóvenes y representantes del BoT.

## 8. Acuerdos transitorios

Se sugiere que el Consejo de Gobierno designe a un comité transitorio responsable de hacer un seguimiento a las decisiones y los principios, luego de la aprobación de las reformas. El comité transitorio sería responsable de proponer enmiendas a los documentos de gobernanza, incluso proporcionar la lista de los primeros nominados para el BoT y el NGMC. Un primer borrador de texto para los nuevos documentos de gobernanza se proporciona como Apéndice 5.

El equipo transitorio estaría compuesto de personas del Consejo de Gobierno actual de la IPPF, algunos de los miembros del IGRC y otras personas independientes identificadas por sus conocimientos en las áreas de designar consejos de miembros. Su número no debería superar los siete miembros y deberían designar a su propio Presidente.

### *El primer Consejo de Miembros*

Además, se sugiere que el comité transitorio reclute a una firma de búsqueda independiente para llevar a cabo una convocatoria pública para designar al primer BoT. La firma de búsqueda independiente pondría en la lista de candidatos escogidos y propuso a los 30 mejores candidatos mediante el uso de una matriz de habilidades desarrollada por el comité provisional. El comité le proporcionaría al Consejo de Gobierno una lista de un máximo de 20 candidatos sobresalientes. Los miembros iniciales serían designados por el Consejo de Gobierno de esta lista a través de un voto de la mayoría simple de los miembros del CG.

### *El primer Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía (NGMC)*

Además, se sugiere que el comité NGMC esté compuesto de personas con experiencia y conocimientos comprobados y una sólida trayectoria de integridad y responsabilidad. El comité transitorio propondrá un conjunto de criterios a consideración del Consejo de Gobierno para su aprobación.

El comité NGMC tendría un máximo de siete miembros (*añadir número según se requiera*) en primer lugar designado por el Consejo de Gobierno, luego de un proceso competitivo liderado por una firma de búsqueda bajo el liderazgo del equipo transitorio. *Los miembros de este comité servirían un máximo de tres plazos acumulativamente.* Cada tres años, al menos *dos miembros (2/7)* de este comité rotarían. El nombramiento subsiguiente de los miembros al NGMC debería ser llevado a cabo por el comité mismo, teniendo en cuenta la norma de rotación aprobada inicialmente. Los nominados serían propuestos al GA para su aprobación.

Todas las AM serán notificadas de todas las vacantes.

---

## 9. Recomendaciones de la fase II

Los términos de referencia para esta revisión indicaron que se espera que se aprueben una segunda fase y mandato, y se le pidió a la comisión que informe sobre áreas para una posible segunda fase, como parte de este informe.

Durante el curso de las consultas, un número considerable de asociaciones de miembros planteó asuntos relacionados con la gobernanza a nivel de la AM. Las cuestiones planteadas a la comisión incluyeron el desafío de reclutar gobernantes especializados, experimentados y comprometidos; las consecuencias de la gobernanza débil a nivel nacional, incluso orientación y apoyo al Director ejecutivo en su rol de liderazgo; y la importancia de gobernanza de la AM sólida al servir a la gobernanza global provienen del nivel nacional.

Se recomienda que se desarrolle un programa de orientación y apoyo a las AM en fortalecer gobernanza nacional y, cuando corresponda, local. Esto podría incluir vinculaciones con el sistema de acreditación existente, de AM a AM que aprenden y documentan casos de buenas prácticas dentro de la IPPF y otras organizaciones nacionales relevantes.

La implementación de las recomendaciones de este informe según lo finalmente acordado por la Asamblea General y el Consejo de Gobierno está cubierta en la sección de acuerdos transitorios.

## 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 comentario de constituciones sobre hallazgos preliminares, recomendaciones y propuestas destinadas a la Asamblea General.
- Presentar hallazgos, recomendaciones y propuestas formales al DG a tiempo para distribuirlos 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 orientas 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
<b>Expertos independientes</b>	Steven Sinding (presidente y autor líder) Lynette Lowndes Asesor legal: Phillip Kirkpatrick
<b>AM MAIP Recepción de subvenciones</b>	Hans Linde (RFSU) Edward Marienga (FHOK)
<b>Donantes</b>	DFAT (Australia) DFID (Reino Unido) Erin Sines (Fundación MacArthur)
<b>Jóvenes</b>	Shanshan He (CFPA)
<b>Asesores</b>	Jonny Oates
<b>Apoyo de secretaría</b>	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. La organización humanitaria más grande del mundo, la IFRC es una Federación global de sociedades nacionales de 191 miembros.

<b>Características principales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Consejo de Gobierno (28 miembros) comprendido por organizaciones nacionales elegidas a partir de la membresía</li> <li>• El Consejo designa al Secretario General y gobierna la Federación entre Asambleas Generales</li> <li>• 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.</li> <li>• Se celebra una Asamblea General cada dos años y conferencias regionales cada cuatro años</li> <li>• No hay gobernanza regional</li> </ul>	
<b>Ventajas:</b>	<b>Desafíos:</b>
VII. Sólida representación e miembros VIII. La Asamblea General permite que la IFRC actúe como un movimiento	IX. Perspectivas nacionales/regionales en vez de globales

#### X. Fédération Internationale de Football Association (FIFA)

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

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

### XIII. 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.

<b>Características principales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernado por un Consejo internacional de 13 miembros que se reúnen cuatro veces por año</li> <li>• 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</li> <li>• No hay agrupamientos regionales</li> <li>• Un foro de miembros (Consejo) designa a miembros para el Consejo y todas las posiciones clave con base en propuestas del comité de nombramientos</li> </ul>	
<b>Ventajas:</b>	<b>Desafíos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrio entre los miembros y los miembros del Consejo independientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrio entre las perspectivas nacionales y globales</li> </ul>

### XIV. 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.

<b>Características principales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernado por un Consejo de hasta 13 miembros.</li> <li>• La mayoría de los miembros del Consejo son elegidos por la membresía y otros son coelegidos con base en conjuntos de habilidades específicas.</li> <li>• Los perfiles de Miembros coelegidos se desarrollan con base en una auditoría de habilidades del Consejo.</li> <li>• 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.</li> <li>• El Consejo crea otros comités según sea necesario con membresía reclutada de dentro y fuera del Consejo.</li> <li>• Se forman asambleas regionales y nacionales para obtener ideas en momentos de decisión clave.</li> </ul>	
<b>Ventajas:</b>	<b>Desafíos:</b>
XV. Equilibrio entre los miembros y los miembros del Consejo independientes	

### XVI. 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:**

- 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 autoperpetua 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:**

- VII. Consejo altamente habilidoso
- VIII. Perspectivas globales
- XIX. Elimina la competencia regional

**Desafíos:**

- X. Falta de representación o voz de los miembros

## Apéndice 4. Cuestionario de encuesta en línea

### Preguntas de antecedentes

- I. Seleccione la región e la IPPF en la que se encuentra su organización
  - I. África
  - II. Mundo árabe
  - III. Asia del Este y del Sudeste y Oceanía
  - IV. Red europea
  - V. Asia del Sur
  - VI. Hemisferio occidental
  - VII. Otra
- VIII. Indique su afiliación organizacional en la Federación
  - I. Asociación de Miembros
  - II. Socio colaborador
  - III. Oficina Regional
  - IV. Oficina Central
  - V. Otra
  - VI. Indique su rol en la organización
    - I. Director Ejecutivo/CEO
    - II. SMT
    - III. Presidente del Consejo
    - IV. Representante de jóvenes
    - V. Otra

### 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**

- I. 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**

- I. 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**

- I. 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**

- I. 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**

- I. 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**

- I. 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**

- I. 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**

- I. 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**

- I. 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:**

I. las mayores fortalezas de la estructura de gobernanza actual (regional y global)?

II. 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.

- I. Trayectoria comprobada de gestión/prestación de programas y servicios del SRHR
- II. Tamaño de necesidades no satisfechas para el SRHR en el país
- III. Proporción de servicios SRHR prestados por la organización en el país
- IV. Capacidad comprobada de recaudar otros fondos
- V. Número de voluntarios y personal a sueldo
- VI. Número de servicios prestados
- VII. Ubicación geográfica
- VIII. Ingreso Nacional Bruto del País
- IX. 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?**

## Apéndice 5. Sugerencias borrador para nuevos documentos de gobernanza

### I. Asamblea General

A nivel global, habrá una Asamblea General (AG) compuesta de tres representantes de cada una de las Asociaciones de miembros. Cada delegación de AM estará compuesta del presidente de la AM y su designado, el representante de jóvenes y el director ejecutivo.

La AG desempeñará las siguientes funciones:

- a) Asesorar sobre la dirección estratégica general de la Federación.
- b) Asesorar al Consejo de Miembros sobre asuntos de políticas.
- c) Formular preguntas y examinar el trabajo del Consejo de Miembros y del Director General.
- d) Eliminar, a petición de dos tercios de su membresía, a un miembro del Consejo de Miembros.
- e) Adoptar y enmendar las Regulaciones y los estatutos de la Federación.
- f) Designar, una vez cada tres años, a dos miembros del Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía (NGMC) que están sujetos a escalonamiento.

La AG se reunirá una vez cada tres a cinco años, y coincidirá con las etapas de desarrollo, implementación y evaluación del Marco estratégico de la IPPF.

A petición de de dos de siete de sus miembros, se puede celebrar una AG extraordinaria.

### II. Formación y composición del Consejo de Miembros (BoT)

El Consejo de Miembros debe estar compuesto de distintos individuos con habilidades y experiencia para gobernar una gran ONG internacional, incluso expertos en SRHR. Estos individuos deben cumplir con los criterios acordados para las habilidades y la experiencia requeridos.

El Consejo de Miembros estará compuesto por quince (15) miembros. Es importante recalcar que no todas las quince vacantes podrían ocuparse en todo momento. La ocupación del tamaño máximo estará sujeta a los conocimientos necesarios en el BoT luego de una evaluación de una matriz de habilidades.

La membresía del BoT debería incluir ocho (8) miembros provenientes de las AM y los miembros restantes deben ser expertos independientes.

Es importante asegurar para asegurar en este consejo con base en habilidades, hay individuos con experiencia y conocimiento de las Asociaciones de miembro. Es imperativo que todos los miembros debieran tener a la misión de la IPPF como su distrito electoral.

El consejo debe ser un consejo híbrido compuesto por individuos que posean los conocimientos requeridos para servir a dicho nivel, independientemente de su membresía o afiliación con una Asociación de miembros. El comité de nombramiento (a ser llamado Comité de Nombramiento,



Gobernanza y Membresía [NGMC]) debe utilizar la matriz de habilidades/experiencia/atributos que se adoptará y debería esforzarse por alcanzar un equilibrio geográfico apropiado. Es importante destacar que el nuevo BoT no debería convertirse en un consejo de miembros dominado únicamente por individuos provenientes de una sola área geográfica.

La designación de estos miembros debe estar sujeta a un proceso estricto que siga una convocatoria de candidatos, como así también que se realice a través de las AM, y debe detallar criterios claros y medibles para los roles publicitados. La matriz de habilidades adoptada por el NGMC debería ser ampliamente propagada para establecer expectativas claras para los candidatos. Esto también debería incluir requisitos de tiempo y disponibilidad para realizar las tareas.

### III. Reuniones y composición del Consejo de Miembros

El Consejo de Miembros se reunirá cuatro (4) veces por año para supervisar el funcionamiento de la Secretaría Unificada de la Federación. Al hacer esto, el BoT:

- a) Establecerá amplias políticas y estrategias
- b) Asegurará la integridad financiera, incluso la designación de auditores
- c) Establecerá un marco de controles apropiado para proporcionar debida evidencia de responsabilidad para los recursos recibidos, su asignación, desembolso y aplicación
- d) Desempeñará un papel importante en la asignación de recursos
- e) Contratará, apoyará, evaluará y despedirá al Director General
- f) Aprobará recomendaciones de los comités permanentes en línea con los documentos de gobierno de la IPPF (Ley y Regulaciones, estatutos de procedimientos, políticas, etc.)
- g) Considerará, revisará y aprobará recomendaciones de cualquiera de los comités permanentes
- h) Supervisará la defensoría y los recursos de los esfuerzos de movilización del Director General
- i) Asegurará que la Federación no actúe en contravención de sus documentos legales y que busque dicho asesoramiento y/o ayuda legal, según sea apropiado, para los fines de esta cláusula
- j) Determinará las normas, obligaciones y responsabilidades de los miembros y supervisará y asegurará que dichas normas, obligaciones y responsabilidades se cumplan
- k) Recibirá solicitudes de asesoramiento y asistencia financiera de organizaciones regionales, asociaciones de miembros y otros y cumplirá con ellas en la medida de lo posible dentro de los objetos y las normas de la IPPF
- l) Admitirá asociaciones de miembro asociadas, admitirá asociaciones de miembros asociadas en total membresía y admitirá asociaciones de miembros completos en membresía asociada
- m) Designará o redesignará auditores o designará auditores nuevos
- n) Designará dichos grupos de trabajo que considere apropiados para facilitar el trabajo del Consejo de Miembros
- o) Establecerá dichos paneles y fuerzas de trabajo, según lo considere oportunamente, siempre que dichos paneles y fuerzas de trabajo se establezcan para propósitos específicos y deben existir durante períodos de tiempo limitados

### IV. Plazo del Consejo de Miembros

El plazo de los miembros del recientemente constituido Consejo de Miembros será de tres años. Un miembro puede servir durante un máximo de tres plazos consecutivos sujeto a la evaluación de revisión de buen desempeño.

#### **V. Rotación del Consejo de Miembros (designación de escalonamiento)**

Para evitar una rotación total a nivel del consejo en cualquier momento dado, la designación del Consejo de Miembros deberá ser llevado a cabo por el NGMC de manera que asegure la memoria institucional y el desarrollo de posibles presidentes del consejo.

Para realizar esto de manera significativa y asegurar molestias mínimas, deben seguirse los siguientes procesos:

- ✓ El Consejo de Miembros debe elegir a su Presidente en la primera reunión.
- ✓ La extracción aleatoria de papeletas debe tener lugar justo después de elegir al Presidente del Consejo.
- ✓ Todos los miembros restantes deben extraer papeles en su primera reunión para determinar la duración de su plazo inicial. El Presidente del Consejo electo debe excluirse de la extracción a medida que se eligen en un plazo de tres (3) años que se renueva una sola vez.
- ✓ La duración del plazo inicial de cada miembro se determinará al final de esta extracción de papeletas.
- ✓ La extracción de papeletas estará organizada de manera que al menos dos de siete miembros del consejo estén sujetos a la redesignación cada año.
- ✓ Para lograr esto, nueve (9) de doce (12) miembros tendrá la oportunidad de extraer uno de los siguientes aleatoriamente:
  - 1) Un plazo de 1 año (3 o 4 papeletas)
  - 2) Un plazo de 2 años (3 o 4 papeletas)
  - 3) Un plazo de 3 años (3 o 4 papeletas)
- ✓ Al final del plazo inicial de 1, 2 o 3 años, un miembro podrá ser redesignado luego de una evaluación de su desempeño que debe llevarse a cabo en cercana colaboración con el NGMC y el Presidente del Consejo.
- ✓ Si no se encuentra un candidato apto entre dichos nominados en cualquier momento dado, entonces la vacante no ocupada se mantendrá vacante hasta encontrar un candidato apto.

Un miembro que ha completado su plazo inicial con éxito podría postularse a la redesignación si cumple con servir un plazo adicional de tres años mientras permanezca dentro del número acumulativo total del plazo.

En caso de una vacante imprevista, el miembro recientemente designado solo servirá el plazo restante de su predecesor para cumplir con la cláusula de rotación. El NGMC mantendrá un registro actualizado del plazo de cada miembro.

Luego de establecer el Consejo de Miembros inicial, la designación subsiguiente será llevada a cabo por el Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía.

## **VI. Designación del Presidente del Consejo de Miembros (BoT) y el Tesorero**

Una vez designados los miembros del Consejo de Miembros, es esencial asegurar que el Consejo tenga un Presidente que lidere los procesos del consejo. El Presidente del Consejo será elegido antes de extraer las papeletas para determinar la duración del plazo para los miembros restantes. Por lo tanto, el plazo inicial del Presidente del Consejo es de tres (3) años.

Dado que dos de siete miembros (2/7) del consejo deberán rotar una vez al año, el presidente del Consejo solo podrá ocupar su puesto durante dos plazos consecutivos.

## **V. Designación de los Presidentes de otros comités**

Se propone que cada comité permanente elija a su propio presidente entre sus miembros con derecho a voto, excepto el Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgo que será presidido por el Tesorero. Al hacer esto, los presidentes de los comités infundirán el respeto y apoyo de sus pares y desalentará el trato preferencial con otros interesados. Esto también garantizará su objetividad al llevar a cabo prerrogativas del presidente de un comité.

Los presidentes de los comités no permanentes, fuerzas de trabajo y paneles serán designados por el Presidente del Consejo de Miembros.

## **VII. Comités permanentes de la IPPF: Composición, reuniones y roles**

### **A. Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgo (FARC)**

El Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgo deberá estar compuesto de un máximo de siete miembros con derecho a voto. Una mayoría de su membresía deberá provenir de individuos con experiencia relevante en auditoría, gestión, finanzas, gestión de riesgos y asuntos legales que sean todos de las AM.

El NGMC deberá liderar el proceso que verá la formación de dicho comité asegurará que un dos de siete miembros de la membresía del comité roten de manera anual. El FARC elegirá a su propio presidente en su primera reunión entre sus miembros votantes. El Comité se reunirá cuatro veces por año.

El Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgo tendrá las siguientes prerrogativas, funciones y obligaciones:

- a) Será responsable de revisar el desempeño financiero de la Secretaría Unificada, en intervalos regulares durante el año.
- b) Las revisiones abarcarán, sin limitación, a los sujetos de las cuentas de gestión, las evaluaciones de riesgo, etc. para asegurar que la gerencia está encaminada en el cumplimiento de los compromisos financieros en el presupuesto aprobado, al identificar oportunidades y áreas para acciones correctivas.
- c) Revisará los Estados financieros de la IPPF cada año y realizará recomendaciones al Consejo de Miembros
- d) Recibirá informes de auditores internos y externos
- e) Revisará los informes de auditores internos y externos, sus estrategias y planes
- f) Revisará el Presupuesto anual y lo recomendará al Consejo de Miembros para aprobación
- g) Recomendará al Consejo de Miembros, luego de un ejercicio de oferta, la designación de auditores externos cada tres años y recomendará a los auditores para una redesignación anual

- h) Comentaré cualquier asunto que considere apropiado, pero, en particular, comentaré cualquier problema y/o reserva que pueda tener en cuanto a informes, estrategias, planes y/o trabajo general de los auditores internos y externos
- i) Consideraré y comentaré cualquier informe relacionado con la gestión financiera que se reciba por parte de los Comisarios para la Caridad y/o de cualquier otro órgano regulatorio y/o de donantes de la IPPF y lo hará teniendo en cuenta cualquier respuesta presentada a dicho informe por parte del Director General y/o la Secretaría de la IPPF
- j) Revisaré cualquier cambio propuesto en cuanto a las regulaciones financieras de la IPPF que incluirán cualquier cambio propuesto en la delegación de la autoridad financiera
- k) Revisaré cronogramas de pérdidas, compensaciones otros pagos especiales y realizará recomendaciones sobre estos al Consejo de Miembros
- l) Supervisaré las políticas de la IPPF sobre las normas de buenas prácticas comerciales para que el Consejo de Miembros pueda estar seguro, en todo momento, de que la IPPF practica e implementa las mejores prácticas comerciales posibles
- m) Revisaré, de manera anual, el proceso establecido por la Secretaría para identificar los riesgos principales a los que se enfrenta la organización y las medidas tomadas para implementar controles y así mitigar estos riesgos.

### **B. Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía (NGMC)**

El NGMC deberá estar compuesto de un máximo de siete miembros con derecho a voto. Una mayoría de su membresía deberá provenir de individuos con experiencia relevante en asuntos de membresía y legales que sean de Asociaciones de Miembros de la IPPF. Dos miembros del Consejo de Miembros ocuparán sus puestos en este comité con derecho a voto.

El NGMC deberá liderar el proceso que verá la formación de dicho comité asegurará que dos de cada siete (2/7) de la membresía del comité rote cada tres años.

El NGMC elegirá a su propio presidente en su primera reunión entre sus miembros votantes.

El NGMC se reunirá dos veces por año.

El Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía tendrá las siguientes prerrogativas funciones y obligaciones:

- a) Reclutará miembros conforme a las pautas acordadas, incluso la planificación de sucesión
- b) Supervisaré un proceso regular para evaluar la eficacia del Consejo y de sus miembros
- c) Revisaré periódicamente las regulaciones y los estatutos de procedimiento
- d) Elaboraré pautas y acuerdos adecuados para supervisar y revisar el cumplimiento de las normas de membresía aprobadas de la IPPF por parte de las asociaciones de miembros
  - a. (b) Elaboraré pautas y acuerdos adecuados para la reacreditación de asociaciones de miembros
  - b. (c) Informaré al Consejo de Miembros sobre la implementación y la eficacia de los asuntos establecidos en los párrafos (a) y (b)
- e) Consideraré y realizará recomendaciones al Consejo de Miembros, según lo considere apropiado, en cuanto a cualquier asociación de miembros que no cumpla con los requisitos de membresía
- f) Recibiré y consideraré cualquier enmienda propuesta a las normas de membresía aprobadas de la IPPF e informaré sobre estas al Consejo de Miembros
- g) Revisaré y aprobaré las constituciones de asociaciones de miembros y cualquier enmienda a estas

- 
- h) Considerará, revisará y realizará recomendaciones, según lo considere necesario, en cuando a cualquier solicitud para membresía asociada y/o completa de la Federación
  - i) Puede arbitrar sobre cualquier conflicto que surja entre una asociación de miembros y su Oficina regional y/o entre una asociación de miembros y cualquier órgano o Comité de la IPPF
  - j) Considerará y recomendará la suscripción anual para miembros asociados y totales y para cualquier otra cuota que se decida oportunamente
  - k) El Comité tendrá las prerrogativas para delegar cualquier asunto establecido en los párrafos (a) a (i) de la manera que considere apropiada.

