



Reforma del modelo de asignación de recursos de la IPPF para un financiamiento no restringido efectivo

Revisión y propuesta

Realizadas por

La Comisión Independiente de Asignación de Recursos (IRAC)

Octubre 2019

1.	PRÓLOGO	4
2.	RESUMEN EJECUTIVO	6
3.	ANTECEDENTES	10
3.1	TÉRMINOS DE REFERENCIA	11
3.2	METODOLOGÍA Y CRONOGRAMA	12
4.	EL FINANCIAMIENTO DE LA IPPF	13
4.1	EL MARCO ESTRATÉGICO	13
4.2	FINANCIAMIENTO GENERAL DE LA IPPF	14
4.3	EL ENFOQUE ACTUAL PARA LA ASIGNACIÓN DE FONDOS NO RESTRINGIDOS	15
4.3.1	<i>Asignación de recursos por fórmula</i>	15
4.3.2	<i>Financiamiento basado en el desempeño</i>	16
5.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
6.	EJEMPLOS COMPARATIVOS	18
7.	CONSULTAS	21
8.	PROPUESTA	24
8.1	FUNDAMENTACIÓN	24
8.2	PRINCIPIOS UTILIZADOS PARA DAR FORMA AL DISEÑO DEL MODELO	24
8.3	PANORAMA GENERAL DEL MODELO PROPUESTO	25
8.4	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y FUNDAMENTACIÓN DEL DISEÑO	28
8.5	BENEFICIOS ESPERADOS DEL NUEVO MODELO	32
8.6	RECOMENDACIONES PARA LA ASAMBLEA GENERAL	33
8.7	SUGERENCIAS PARA LA FASE 2	33
9.	APÉNDICES	35
	APÉNDICE 1. RESULTADOS ESTRATÉGICOS DE LA IPPF	35
	APÉNDICE 2: ANÁLISIS DE CÓMO SE ASIGNAN LOS FONDOS NO RESTRINGIDOS EN LA ACTUALIDAD	37
	ANÁLISIS DE LOS DONATIVOS PARA LAS ASOCIACIONES MIEMBRO	40
	APÉNDICE 3. COMPONENTES DE DISEÑO DEL FINANCIAMIENTO BASADO EN EL DESEMPEÑO	44
	APÉNDICE 4: ENCUESTAS	45
	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	45
	CONSULTAS	49
	APÉNDICE 5: OTROS MODELOS Y ENFOQUES DE DISEÑO CONSIDERADOS	62

Acrónimos clave

ORA	Oficina Regional de África
ORMA	Oficina Regional del Mundo Árabe
OC	Oficina Central
RE	Red Europea
RESAO	Región del Este y Sureste de Asia y Oceanía
CG	Consejo de Gobierno
IGRC	Comisión Independiente para la Reforma de Gobernanza
IRAC	Comisión Independiente de Asignación de Recursos
AM	Asociación Miembro
OR	Oficina Regional
RSA	Región del Sur de Asia
ORSA	Oficina Regional del Sur de Asia
SDSR	Salud y Derechos Sexuales y Reproductivos
SSR	Salud Sexual y Reproductiva
EIS	Educación Integral de la Sexualidad
RHO	Región del Hemisferio Occidental

1. Prólogo

Al momento de escribir este informe, la Ley Mordaza de la Ciudad de México/Global está impactando una vez más en el financiamiento de las organizaciones, en los derechos humanos y en el derecho a decidir. Esto se suma a una oposición más activa e influyente. La salud y los derechos sexuales y reproductivos son de nuevo temas muy polémicos en la ONU, con un apoyo cada vez menor por parte de muchos Estados miembro a los derechos humanos, los derechos de las mujeres y la igualdad de género, incluyendo LGBTQI+. En efecto, el espacio para la sociedad civil se está reduciendo y hay menos oportunidades y más competencia por el financiamiento gubernamental. La pérdida de reputación de las ONG y las instituciones debido al acoso sexual, el hostigamiento y otras cuestiones de salvaguardia ha dado lugar a una disminución de la confianza en las ONG y a una disminución del apoyo público.

Es en este contexto que la Federación Internacional de Planificación Familiar (IPPF) busca cumplir su misión de manera más eficaz y con mayor determinación para marcar la diferencia. Ya se han dado grandes saltos para hacer frente a los retos del mañana:

- El Marco Estratégico de la IPPF (2016-2022), con sus cuatro ambiciosos resultados, proporciona una sólida columna vertebral de visión y dirección.
- El Plan de Negocios de la IPPF, con sus siete soluciones y temas transversales, “proporciona una clara hoja de ruta para transformar la IPPF”, buscando “mejorar radicalmente el desempeño al impulsar la planeación de negocios y liberar las capacidades a través de toda la organización”, con lo cual se cambia el comportamiento y la cultura institucional.
- Hay una tendencia creciente de los donantes a financiar con base en los resultados que requiere que la IPPF sea más eficiente, esté mejor administrada y sea más hábil comercialmente.
- La igualdad de género y los derechos humanos están en el centro de la Agenda 2030 y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que ofrece otra oportunidad para que la IPPF y sus AM contribuyan a un mundo más justo, igualitario y sostenible, con el fin de asegurar que nadie se quede atrás.

Sin embargo, los recientes desafíos internos han llevado a la IPPF a enfrentar un urgente llamado a la reforma. Es con este fin que “un plan para transformar la IPPF” fue diseñado y aprobado por el Consejo de Gobierno, y se crearon dos Comisiones. Tenemos la fortuna de que la reforma haya sido apoyada por los donantes principales.

Después de casi 70 años, IPPF todavía tiene el coraje creativo de marcar la diferencia en la vida de las personas, para asegurar tanto su voz como su derecho a decidir. Las personas en la Comisión Independiente de Asignación de Recursos, estamos agradecidas a quienes han participado en reuniones, seminarios en línea, consultas y en nuestra encuesta, compartiendo sus experiencias y sus esperanzas para el futuro de esta Federación, en la creencia de que, en un momento de desajustes e incertidumbres, la IPPF sigue siendo relevante y receptiva, y tiene un papel importante que desempeñar en la provisión de los servicios globales de SDR para las generaciones presentes y futuras.

Gillian Greer (Doctora en CBE y Miembro de la Orden del Mérito de Nueva Zelanda)

Presidenta de la Comisión Independiente de Asignación de Recursos

La Comisión Independiente de Asignación de Recursos¹

Gillian Greer (Presidenta): Ex miembro de la junta directiva de NZORD con una amplia experiencia en organizaciones sin ánimo de lucro. Fue Directora Ejecutiva de Volunteer Service Abroad (VSA) durante cinco años, así como Directora General de la Federación Internacional de Planificación Familiar (Londres) y Directora Ejecutiva de Planificación Familiar de Nueva Zelanda, del Consejo Nacional de Mujeres de Nueva Zelanda y de Trastornos Raros de Nueva Zelanda. Forma parte de la junta directiva de Evofem Biosciences, una empresa que figura en la lista del Nasdaq.

Mark Pearson: Economista de Salud freelance. Anteriormente, fue Especialista Principal en Economía y Finanzas, y trabajó para Mott MacDonald; fue Asesor de Salud y Economía/Economista de Salud en el DFID.

Fadoua Bakhadda: Directora Ejecutiva de la Asociación Marroquí de Planificación Familiar (AMPF), Miembro de IPPF. La Asociación Marroquí de Planificación Familiar ha sido fundamental para la promoción de la planificación familiar en Marruecos durante décadas.

Ton Coenen: Director Ejecutivo de Rutgers, Miembro de IPPF en los Países Bajos. ¡Ton fue anteriormente Director Ejecutivo del STI AIDS Países Bajos y STOP AIDS NOW! También trabajó, entre otros, para el Servicio de Salud Pública de los Países Bajos (GGD Nederland) y la Fundación para la lucha contra las ITS (Stichting Soabestrijding). Hasta 2016, Ton fue miembro de la junta directiva del Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria.

Anders Nordström: Embajador para la Salud Global en el Ministerio de Asuntos Exteriores en Estocolmo. Trabajó para la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI) durante 12 años, incluidos tres años como Asesor Regional en Zambia y cuatro años como Jefe de la División de Salud en Estocolmo. En 2002, el Dr. Nordström, en su calidad de Director Ejecutivo Interino, estableció el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria como entidad legal.

Kobe Smith: Representante de Jóvenes en el Consejo de Gobierno de IPPF. Tiene un título de Asociado en Estudios Empresariales y un Diploma de Examen de Aptitud Avanzada del Caribe. Actualmente, trabaja en el Banco de Comercio e Industria de Guyana como Investigador Junior de Cumplimiento. Kobe recibió el Premio Internacional Duque de Edimburgo para Jóvenes (categoría bronce).

Sharman Stone: Ex miembro del Parlamento Federal de Australia de 1996 a 2016. Desde enero de 2017 fue nombrada Embajadora de Australia para las Mujeres y las Niñas. Ex presidenta del Comité de Mujeres de los Parlamentarios de Asia y el Pacífico para la Población y el Desarrollo a fin de promover la causa del empoderamiento de las mujeres; es Vicepresidenta del Grupo Parlamentario de Asia y el Pacífico para la Población y el Desarrollo. También es asesora independiente del Consejo de Gobierno de la IPPF.

Nutan Wozencroft: Directora de Finanzas de la UNESCO en París. Es Contadora Pública con más de 30 años de experiencia en desarrollo de negocios, sistemas de información administrativa, gestión de proyectos, auditoría y evaluación.

¹ La Comisión contó con el apoyo de Varun Anand, Fatma Douri, Casper Erichsen y Helen Young.

2. Resumen ejecutivo

La actual asignación de ingresos no restringidos basada en fórmulas ha permanecido relativamente inalterada desde que se introdujo por primera vez en 1997. En el presente informe se expone el esfuerzo de la Comisión por comprender el modelo actual, cómo ha sido percibido, implementado y criticado, incluidos los intentos anteriores de modificarlo. El informe también explora ejemplos comparativos de otros fondos mundiales y modelos de asignación. Por último, presenta la propuesta de la Comisión de un modelo para mejorar la asignación de fondos no restringidos en toda la Federación.

En el curso de un examen de cuatro meses, que ha incluido amplias consultas, la Comisión ha escuchado testimonios convincentes de todos los rincones de la Federación y de las principales partes interesadas. El actual enfoque de asignación no se comprende bien, no se implementa de manera uniforme en las regiones y existe una gran preocupación por la transparencia de la toma de decisiones. La opinión general es que el modelo de asignación de recursos ya no es adecuado para el propósito institucional. En opinión de la Comisión, hay pocas pruebas de que la fórmula actual proporcione el mejor y más estratégico uso de los fondos restringidos de que dispone la Federación.

La Comisión propone, por lo tanto, que se sustituya el modelo por otro más flexible, más transparente y acorde con los resultados estratégicos de la Federación.

En septiembre y octubre, la Comisión compartió su informe preliminar con la Federación y solicitó aportaciones sobre sus proyectos de recomendación, incluido un modelo basado en las consideraciones y criterios mencionados. La retroalimentación fue aleccionadora y constructiva.

De las 99 AM encuestadas, solo el 3.3 % consideró que el modelo propuesto no funcionaría. Un total del 47% de los votos de las AM apoyaron directamente el modelo. Las características más populares incluyeron el uso de tres corrientes designadas, y que, bajo la Corriente 1, coloca a el Secretariado y a las AM en pie de igualdad. Sin embargo, otro número de personas encuestadas (48%) registró solo un apoyo calificado al modelo.

Los puntos más controvertidos fueron:

1. Restricciones al financiamiento de la Corriente 1 para los países de ingresos mediano-altos.
2. Transición e impacto potencial del cambio en el financiamiento actual de algunas AM.
3. Falta de claridad sobre la labor de incidencia y el trabajo relacionado con los derechos.
4. La limitada claridad sobre la fórmula, y la Fase 2.

La Comisión debatió estas preocupaciones e introdujo los siguientes cambios en la propuesta final:

1. Ampliar la elegibilidad para la Corriente 1, para incluir a los países de ingresos mediano-altos.
2. Introducir una fase más definida del modelo, incluidas las recomendaciones sobre un período de transición para mitigar escenarios financieros abruptos que podrían poner en peligro la programación.
3. Aclarar los usos de las corrientes 1 y 2 para incluir el trabajo relacionado con incidencia y derechos.
4. Sugerir criterios de fórmula para ser considerados en la Fase 2 de la reforma.

El modelo revisado presentado por la Comisión tiene por objeto mejorar, en lugar de limitar, el uso de estos fondos no restringidos. El modelo permitirá a la IPPF agilizar su trabajo sobre salud y derechos sexuales y reproductivos (SDSR) para alcanzar sus ambiciosas metas del marco estratégico para 2022. Es importante señalar que el modelo ofrece la posibilidad de aprovechar mejor otros recursos limitados y, al hacerlo, obtener más y mejores resultados.

El cambio más importante que se propone es que el financiamiento no restringido pasará de una simple asignación basada en fórmula a un modelo más flexible de asignación basado en corrientes. Será un modelo mixto que aplicará una combinación de fórmulas y enfoques basados en propuestas.

La Comisión recomienda la introducción de un modelo que asigne recursos no restringidos a través de tres corrientes:

La **Corriente 1** representará por lo menos el 80% del financiamiento total no restringido, y apoyará a las AM y a los Socios Colaboradores² en los países de ingresos mediano-bajos y altos³ para que cumplan con su papel central en la SDSR (servicios de SSR, EIS, incidencia). También financiará las funciones generales del Secretariado para que puedan apoyar a las AM. Los donativos para las AM se asignarán a través de una fórmula transparente que se centrará en las necesidades insatisfechas de SDSR⁴. Los fondos se asignarán con cargo a planes trienales y a asignaciones aprobadas, lo que ofrece previsibilidad y transparencia.

Los criterios exactos para la fórmula de la Corriente 1 se desarrollarán en la Fase 2. Parte de eso será también la necesidad de planear la transición para facilitar a las AM que se enfrentan a caídas en el financiamiento. En la segunda fase también se elaborará un modelo para lograr una transición sin contratiempos.

La **Corriente 2** es un Fondo Estratégico, que proporcionará fondos sobre la base de una propuesta competitiva a todas las AM y Socios Colaboradores. Se centrará en las áreas de la estrategia que requieren apoyo adicional, por ejemplo, para hacer frente a barreras como los ataques de la oposición, la legislación perjudicial o la investigación. También será para innovaciones que puedan ser replicadas y que ayuden a IPPF a cumplir con su estrategia.

La **Corriente 3** proveerá fondos para la resiliencia, la preparación para emergencias y la respuesta inicial de emergencia. Será accesible a todas las AM y Socios Colaboradores.

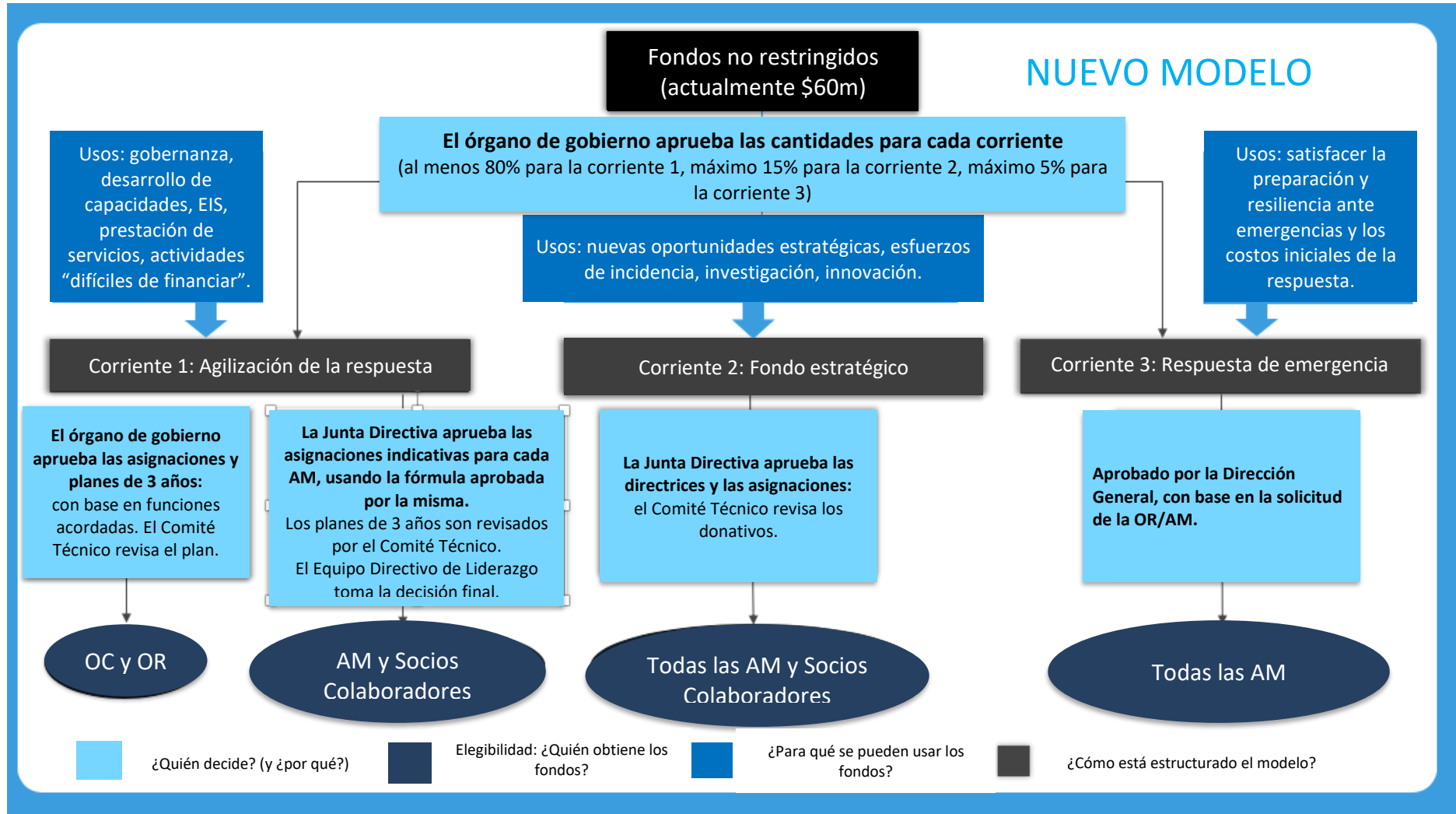
El órgano de gobierno aprobará las asignaciones entre las tres corrientes de financiamiento. Se establecerá un Comité Técnico compuesto por miembros de la Federación que asesorará a la Junta Directiva y al equipo gerencial de la IPPF. Las Oficinas Regionales (OR) proporcionarán apoyo y asesoramiento técnico ([véanse más detalles en el punto 8.4 abajo](#)).

La Comisión tiene la intención de que el modelo se aplique de manera totalmente transparente y se someta a revisiones y evaluaciones periódicas.

² Los Socios Colaboradores son socios con los que IPPF trabaja pero que no están acreditados; algunos reciben financiamiento no restringido de IPPF a través de un MOU desarrollado con la OR y aprobado por el Comité Ejecutivo Regional.

³ Los principales gobiernos donantes de fondos no restringidos de la IPPF son miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, que tiene reglas estrictas sobre los receptores de AOD - solo los países con un INB per cápita de US\$11,455 califican. Sin embargo, IPPF también asegura financiamiento no restringido de otras fuentes, las cuales no tienen criterios de calificación, lo que permite a IPPF invertir financiamiento no restringido en todas las AM.

⁴ Por necesidad insatisfecha nos referimos a las necesidades de SDSR definidas en términos generales. No se proponen indicadores indirectos durante esta fase. Estos se definirán durante la Fase 2.



En opinión de la Comisión, el modelo propuesto mejorará la eficiencia y acelerará el progreso hacia los objetivos estratégicos de la IPPF mediante:

- **Una mejor orientación del financiamiento no restringido** a las áreas más necesitadas a través de una fórmula mixta y un enfoque basado en propuestas, y un enfoque en los servicios y otras funciones como la EIS y la incidencia, que son “difíciles de financiar”.
- **Mejor planeación y previsibilidad de los recursos**, utilizando la capacidad técnica de las OR y un Comité Técnico para ayudar a desarrollar planes trienales sólidos y relevantes que mejor respondan a los desafíos del país.
- **Garantizar que la OC, las OR y las AM ejecuten los planes** mediante el fortalecimiento de la supervisión de los progresos en relación con las metas y el aprovechamiento del financiamiento existente basado en el desempeño.

El modelo también aporta una serie de beneficios adicionales:

- **Mayor focalización en las AM:** Las AM están en el centro del modelo de asignación de recursos propuesto, y el desarrollo de sus capacidades para asegurar que “nadie se quede atrás” es un elemento clave.
- **Mayor transparencia en el financiamiento del Secretariado:** claridad en cuanto a la asignación de recursos para el Secretariado, cuyo papel como facilitador de las AM será aclarado y fortalecido.
- **Mayor atención a los resultados en toda la Federación:** un enfoque más integral de financiamiento basado en el desempeño, con una gama más amplia de indicadores clave de desempeño que medirán las contribuciones a la misión de la IPPF.
- **Cambios positivos en la cultura:** se planeará y presupuestará el financiamiento no restringido, asegurando que tanto las AM como el Secretariado sean más estratégicas y estén más alineadas entre sí; las AM, las Oficinas Regionales y la Oficina Central (OC) presentarán planes, con un enfoque más equitativo en la asignación de recursos y un enfoque más colaborativo en la ejecución.
- **Pertinencia continua:** el modelo será ágil y dinámico, mediante revisiones y modificaciones periódicas.

Si este modelo es adoptado por IPPF, habrá una Fase 2 consultiva de la reforma en la que se desarrollarán más detalles. La Fase 2, por ejemplo, considerará detalles de diseño específicos e integrales del modelo, tales como:

- Desarrollo detallado de la fórmula de asignación (elección de indicadores/combinación de indicadores, aplicación de indicadores en cualquier fórmula, introducción gradual de cualquier fórmula, recopilación de datos y calidad).
- Desarrollo de directrices para las propuestas de las corrientes 2 y 3.
- Revisión del enfoque del financiamiento basado en el desempeño.

Recomendaciones para su aprobación por la Asamblea General

Véase sección 8.6.

3. Antecedentes

Con anclaje local y conexión global, la IPPF es proveedora de servicios globales a nivel mundial, y una de las principales organizaciones defensoras de la salud y los derechos sexuales y reproductivos (SDSR). La Federación tiene presencia en todo el mundo, con 134 Asociaciones Miembro (AM), más de 29,000 individuos trabajando en la organización y cientos de miles de personas voluntarias que implementan esfuerzos con las comunidades y los individuos. En 2017, los programas de la IPPF evitaron un estimado de 11,515 y 66,695 muertes maternas e infantiles, respectivamente. El valor de estos beneficios se calcula, de manera conservadora, en 11,000 millones de dólares.

La reciente crisis de gobernanza y reputación de la IPPF pone mucho de esto en riesgo. Afortunadamente, el Consejo de Gobierno (CG) acordó en mayo de 2019 que una Federación más responsable, ágil y modernizada es fundamental para su supervivencia; trazó un proceso de transformación a lo largo de un período de seis meses, anticipando un plan de reformas radicales en materia de gobernanza y finanzas que permitiera a la Federación desarrollar mejor su potencial y aplicar su Marco Estratégico.

El Consejo de Gobierno solicitó el establecimiento de dos Comisiones de revisión independientes, una para revisar la gobernanza de la IPPF y la otra para revisar el proceso a través del cual la IPPF asigna ingresos no restringidos a las AM y al Secretariado en todas las regiones y países. Se acordó que las propuestas de reforma de las Comisiones deberían presentarse a una asamblea general extraordinaria de todas las AM, junto con los socios y donantes, que se convocaría en Nueva Delhi, India, en noviembre de 2019. Este informe de la Comisión Independiente de Asignación de Recursos (IRAC) se centra en el modelo de asignación de recursos de la IPPF.

Un Plan de Negocios y el primer plan financiero de tres años de la IPPF fueron aprobados ya en noviembre de 2018. También se estaban mejorando las políticas, los procesos y la capacitación en materia de salvaguardia para hacer frente a algunos de los problemas que habían dado lugar a la crisis que desencadenó la decisión del Consejo de Gobierno.

Los donativos no restringidos son un recurso particularmente valioso (véase la tabla a continuación) aunque, al representar alrededor de 60 millones de dólares al año, solo hacen una contribución relativamente modesta para el financiamiento general de la IPPF en su conjunto.

Los beneficios del financiamiento no restringido

	Beneficios
Aumento de la eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ permite a la IPPF asignar recursos con rapidez y capacidad de respuesta, e impulsar los recursos hacia intervenciones exitosas (a menudo desarrolladas como parte de proyectos restringidos a corto plazo) ▪ permite a las AM planear a largo plazo, desarrollando estrategias sostenibles que respondan realmente a las necesidades ▪ permite a las AM ejecutar un programa básico debido a la previsibilidad de financiamiento no restringido, lo que evita altos costos iniciales y de cierre ▪ permite a las AM desarrollar relaciones a largo plazo con los gobiernos y otras partes interesadas, lo que permite obtener mejores resultados compartidos ▪ reduce los costos de movilización de recursos para la recaudación y gestión de fondos restringidos
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ otorga a las AM de la IPPF la flexibilidad y la libertad para prestar una gama de servicios a una variedad de grupos desfavorecidos, a menudo utilizando enfoques innovadores

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ permite que las AM complementen y apoyen la prestación de servicios a las personas pobres y vulnerables a través de su trabajo de incidencia; dado que muchas iniciativas de incidencia pueden ser oportunistas, es esencial contar con financiamiento no restringido para responder a estas oportunidades o desafíos ▪ permite que las AM incorporen la incidencia en su programa central, y en otros trabajos que comenzaron como parte de un proyecto restringido ▪ permite a las AM ser flexibles, ajustar y perfeccionar sus programas a medida que surgen necesidades; esto es especialmente cierto cuando las AM han respondido a emergencias
<p>Desarrollo de capacidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ es esencial para apoyar el fortalecimiento institucional y de los sistemas, la construcción de la infraestructura y las competencias de la Federación ▪ funciones de fondos que de otro modo serían difíciles de financiar para, por ejemplo, la gobernanza, los sistemas financieros, el seguimiento y la evaluación, la recopilación de datos, etc.

Sin embargo, el modelo que determina cómo se asigna el financiamiento no restringido es obsoleto. Aprobado en 1997, fue revisado por última vez en 2004, lo que supuso cambios mínimos. El modelo es estático y se basa en una fórmula fija, y no se aplica de manera uniforme en todas las regiones.

Las AM, el Consejo de Gobierno, los socios y el personal acordaron que eran necesarios ciertos pasos para lograr una reforma radical de la gobernanza y un modelo de asignación renovado. Esto dio como resultado un plan para transformar la IPPF: una hoja de ruta para las reformas que permitirán a la IPPF alcanzar su pleno potencial y “servir mejor a quienes lo necesitan”. Las contrapartes de la IPPF acordaron financiar el Plan, y las AM que habían tenido la intención de renunciar a la IPPF acordaron retrasar su decisión hasta después de la finalización del Plan.

3.1 Términos de referencia

Se requirió que la Comisión:

1. Revisara el modelo de asignación de recursos de la IPPF existente e implementara los aprendizajes de los intentos previos para modificar el modelo.
2. Comparara modelos implementados en el sector (FMSIDA, GAVI, OMS y otras).
3. Esbozara posibles opciones y presentara un conjunto de recomendaciones específicas centradas en asegurar que la IPPF sea sostenible, y esté financiada y equipada eficazmente para promover con éxito la salud y los derechos sexuales y reproductivos para todas las personas.

En opinión de la Comisión, el principal objetivo de un modelo de asignación de recursos es garantizar que toda la Federación haga el mejor uso posible de los fondos disponibles para alcanzar sus objetivos estratégicos.

En última instancia, se esperaba que la Comisión estableciera una trayectoria hacia un modelo operativo que sustentara la asignación de recursos aprobada.

El presente informe establece direcciones generales para este futuro modelo. La Fase 2, que se espera que siga a la reunión de Delhi en noviembre, se centrará en los detalles operativos del modelo. Si bien serían valiosas las cuestiones de financiamiento más amplias y las decisiones sobre cómo dar forma a la cartera de proyectos restringida, y cómo "integrar" mejor el financiamiento bilateral de los miembros, estas consideraciones no debían ser priorizadas durante esta primera fase. Estas formarán recomendaciones para la Fase 2, en la que también se considerará la posibilidad de un financiamiento

restringido. Del mismo modo, las cuestiones relacionadas con las cuotas de los miembros u otras posibles opciones para contribuir al financiamiento del Secretariado no deben considerarse en este plazo, sino como parte de una mayor generación de ingresos y otras cuestiones relacionadas con el financiamiento sostenible⁵.

3.2 Metodología y cronograma

La revisión fue realizada por una Comisión de ocho personas (la IRAC), integrada por personas expertas independientes, representantes de las AM, donantes y una persona representante de la juventud; y asistida por personal de apoyo del Secretariado.

La Comisión fue dirigida por Gillian Greer, ex Directora General de la IPPF, y ex Directora Ejecutiva de una AM, quien ha tenido experiencia de primera mano con el modelo, pero está lo suficientemente alejada de la operación actual como para ser considerada verdaderamente independiente. Como Presidenta, contó con el apoyo de un consultor independiente, Mark Pearson, un economista de la salud con sede en el Reino Unido y experiencia internacional en modelos de asignación de recursos.

Los miembros de la Comisión proporcionaron perspectivas y asesoramiento con conocimiento de causa y sirvieron de conducto para la participación de los principales interesados. La Comisión se puso en contacto con el personal y el voluntariado de las AM, las oficinas del Secretariado –Oficina Central (OC) y las Oficinas Regionales (OR)–, los donantes y los socios para recabar sus aportaciones, compartir los avances y crear compromiso.

Los miembros de la Comisión entablaron un diálogo oficial y extraoficial con los voluntarios, los y las directoras ejecutivas, y representantes de las juventudes, en reuniones celebradas en los siguientes lugares:

- Tallin (Red Europea del Consejo Regional, 14-16 de junio)
- La Reunión Anual de Donantes de IPPF y la Reunión del Grupo Asesor de Donantes (Londres, 16-18 de junio)
- Kuala Lumpur (Consejo Regional de la RESAO, 6-7 de julio)
- Nairobi (Consejo Regional de la Región Africana y el foro regional de juventudes, 28-29 de junio)
- Nueva York (RHO, 28-29 de junio)
- Bangkok (Consejo Regional de la RSA, 20-21 de agosto)
- Túnez (Consejo Regional del Mundo Árabe, 23-25 de septiembre)

También se han realizado algunas reuniones individuales y correspondencia con el personal y el voluntariado actuales y pasados, y la Comisión ha recibido una serie de correos electrónicos con sugerencias y los mejores deseos para el proceso de reforma.

La Comisión también dirigió seminarios en línea y reuniones en Zoom con algunos funcionarios regionales y directores y directoras ejecutivas de la Región del Mundo Árabe, Red Europea, y representantes de algunas AM, así como reuniones temáticas virtuales y presenciales con la Oficina

⁵ El desarrollo de capacidades en la movilización de recursos para las AM también será un prerrequisito para aumentar la sostenibilidad financiera a largo plazo. Los próximos dos a tres años son cruciales para esto, y la preparación de propuestas y planes de trabajo para el financiamiento no restringido será parte integral del desarrollo de estas capacidades.

Central y otros, con especial atención a la participación de las personas jóvenes en la gobernanza de la IPPF.

La revisión se llevó a cabo a través de un amplio proceso de consulta que incluyó un foro interactivo en el sitio web que permitió contribuciones abiertas de todas las partes interesadas, y dos encuestas en línea que fueron fomentadas para que todas las AM, el voluntariado y el personal las completaran. Un total de 200 encuestas verificadas se completaron en cada ronda de la consulta de la encuesta, con más del 50% provenientes de las AM, y en su mayoría de directores y directoras, presidentes y presidentas de juntas directivas, y representantes de la juventud.

Las fechas clave para las encuestas en línea fueron las siguientes:

25 de julio	Encuesta lanzada
28 de agosto	Encuesta cerrada
16 de septiembre	Informe preliminar finalizado
24 de septiembre	Encuesta de consulta secundaria
4 de octubre	Encuesta de consulta secundaria cerrada

El proceso de reforma ha sido supervisado por un Comité Ejecutivo que cuenta con términos de referencia claros, enfocados en cinco áreas principales:

1. Supervisar el trabajo que la Dirección General lleva a cabo en el diseño, instigación y coordinación de una revisión independiente de la gobernanza y la asignación de recursos de la IPPF.
2. Asegurar la participación de los principales interesados en el proceso de reforma.
3. Supervisar el proceso de presentación de propuestas de cambio para su aprobación final.
4. Revisar el presupuesto para el proceso de reforma.
5. Recibir y responder a las preguntas y preocupaciones de las partes interesadas sobre los procesos de reforma e informar regularmente a los miembros del Consejo de Gobierno sobre el progreso del trabajo del Comité Ejecutivo.

La Comisión proporcionó actualizaciones del progreso al Comité Ejecutivo en intervalos regulares.

4. El financiamiento de la IPPF

4.1 El Marco Estratégico

IPPF se fundó como un medio para que las Asociaciones Miembro fortalecieran su trabajo a través de la colaboración en 1952. La IPPF está compuesta por AM legalmente independientes apoyadas por un Secretariado compuesto por la Oficina Central y las Oficinas Regionales (OC y OR). La IPPF, como entidad legal, es una organización de beneficencia registrada en el Reino Unido y tiene responsabilidades financieras solo por los fondos que fluyen a través de la Oficina Central. No fue hasta 1966 que la OC asumió también la función de recaudar recursos para la Federación en general.

Un Plan de Negocios del Secretariado y el primer plan financiero de tres años de la IPPF fueron aprobados en noviembre de 2018. El Plan de Negocios proporciona un nuevo modelo de negocios, e incluye seis soluciones y los temas transversales críticos de género, juventud y personas vulnerables y marginadas. Destaca la intención de desarrollar un enfoque centrado en las AM, con un Secretariado facilitador y colaborador.

Los resultados y valores del [Marco Estratégico 2016-2022](#) guían actualmente las prioridades de IPPF como un todo⁶. Si bien parte de la ejecución corre a cargo del Secretariado, la ejecución del Marco Estratégico está a cargo predominantemente de las AM, que prestan una amplia gama de servicios, desde la incidencia hasta la prestación directa de servicios de salud sexual y reproductiva. En 2018, IPPF prestó un total de 223.2 millones de servicios en todo el mundo.

En muchos casos, los productos prioritarios de la IPPF se concentran en un número relativamente pequeño de países. De hecho, seis países –Nigeria, Etiopía, Pakistán, India, Sudán y Uganda– representan casi la mitad de los servicios de SSR proporcionados por las AM en 2017. Además, China representaba más del 88% de todas las personas jóvenes que completaron un programa de EIS. Colombia representó más del 44% de las personas a las que se llegó con mensajes positivos sobre SSR. Nigeria representó más del 17% de los APP entregados, mientras que Cuba, Colombia y Zimbabue representaron un 12.7%, 11.8% y 10.1%, respectivamente. Pakistán representaba más de la mitad de todas las personas activistas, mientras que India y Myanmar representaban más del 30% de todo el voluntariado. En el Apéndice 1 se exponen los resultados clave.

4.2 Financiamiento general de la IPPF

La IPPF como Federación es financiada a través de varias fuentes. Los gobiernos y los donantes institucionales proporcionan financiamiento restringido y no restringido a través del Secretariado, pero a medida que los donantes van localizando cada vez más su apoyo, también proporcionan una cantidad considerable de financiamiento directamente para las AM a nivel de país. Es menos probable que se financien otras AM que se encuentran en países que no se ajustan a las prioridades de los donantes. Algunas AM también generan ingresos significativos a partir de los honorarios por servicios, la venta de productos básicos, los contratos con los gobiernos nacionales y las donaciones de fundaciones privadas y del sector empresarial, pero para otros países donde la SDSR no es una prioridad del gobierno y los clientes están demasiado desfavorecidos como para pagar o contribuir a las iniciativas de recaudación de fondos, este ingreso independiente no es posible.

Dado que la IRAC se centra en los fondos de libre disposición, el análisis establece la situación financiera de las AM que reciben donativos no restringidos. Esto presenta solo un panorama parcial, ya que el progreso en relación con los indicadores de desempeño del Marco Estratégico de la IPPF incluye la contribución de todas las AM (independientemente de que reciban o no donativos no restringidos).

En 2018, el Secretariado tenía un ingreso total de 133 millones de dólares, mientras que las AM que recibían donativos no restringidos movilizaban ingresos locales de unos 264.3 millones de dólares⁷. De los 60 millones de dólares de financiamiento no restringido del Secretariado, poco más de 40 millones de dólares se asignaron a las AM⁸.

La gran mayoría de los ingresos totales de las AM en 2018, que ascendían a 321 millones de dólares, procedían de fuentes nacionales, mientras que la recaudación de fondos a nivel local y los ingresos procedentes de los honorarios/productos básicos representaban por sí solos más de 142 millones de dólares. El apoyo total de los donantes en 2018 ascendió a 172 millones de dólares, de los cuales 61

⁶ En el Apéndice 1 se muestran los progresos realizados en relación con los resultados clave, que también permiten ver los progresos realizados en relación con los indicadores estratégicos anteriores, algunos de los cuales se han mantenido.

⁷ Dado que la Comisión se centraba en los fondos no restringidos, se concentró únicamente en las AM y los Socios Colaboradores que recibían donativos no restringidos.

⁸ Esto no permite los fondos que las regiones retienen para la asistencia técnica que se gasta en nombre de las AM.

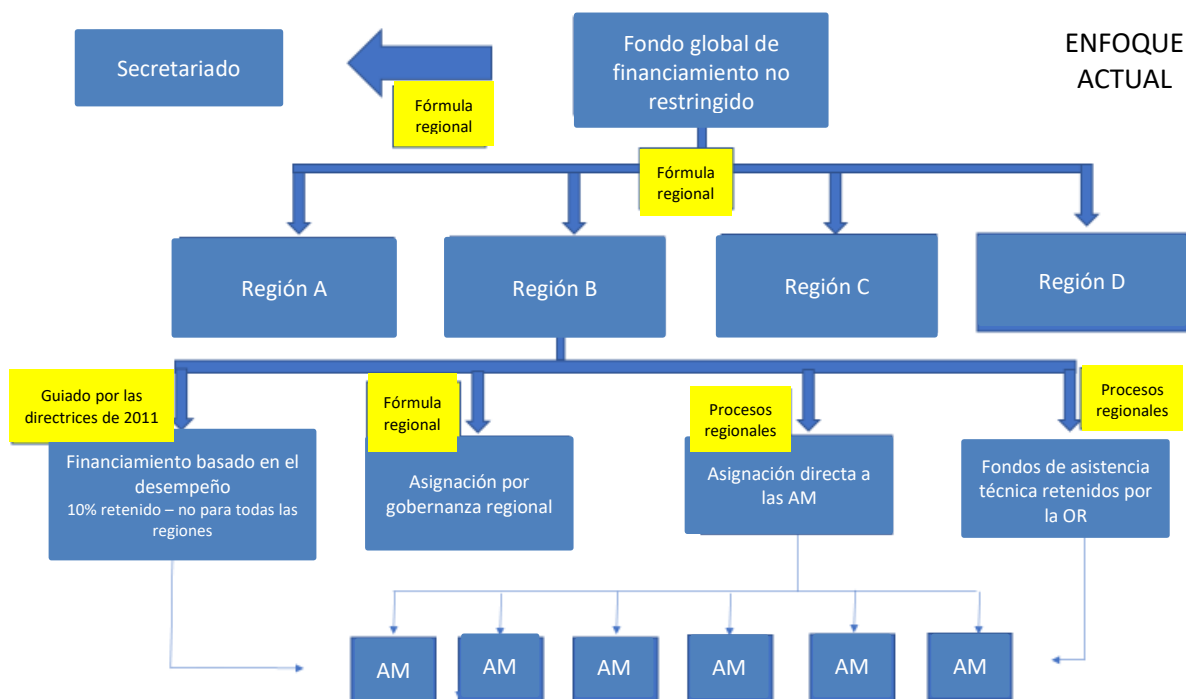
millones fueron recaudados directamente por las AM a nivel de país, y los 110 millones restantes por el Secretariado.

Como se muestra más adelante, existe una considerable variabilidad en la forma en que se financian las AM individuales: algunas dependen en gran medida de donativos ilimitados de la IPPF, mientras que otras están capacitadas y tienen experiencia en la generación de ingresos provenientes de una amplia gama de fuentes. En el Apéndice 2 se muestran las tendencias recientes de las asignaciones a las AM.

4.3 El enfoque actual para la asignación de fondos no restringidos

4.3.1 Asignación de recursos por fórmula

Actualmente, la OC, las OR y las AM reciben financiamiento no restringido, como se muestra en la siguiente tabla. Las asignaciones se basan en gran medida en una fórmula regional, y las OR tienen discreción en cuanto a la forma en que se asignan los recursos entre los países. Por esta razón, las prácticas varían. Por ejemplo, en algunas regiones, la OR retiene una cantidad de financiamiento de las AM para cubrir los costos asociados con el apoyo técnico para las mismas. Además, en la mayoría de las regiones, la OR retiene una parte del financiamiento que luego se distribuye a las AM de acuerdo con su desempeño.



El modelo actual de asignación evolucionó a partir de una fórmula acordada en el Consejo de Gobierno en noviembre de 1997. Los países se clasificaron según sus necesidades (altas/medias/bajas) utilizando los criterios del UNFPA y otros factores (por ejemplo, países en transición y otros países pequeños). Se hicieron algunas modificaciones para tener en cuenta las necesidades de salud específicas de los países. El objetivo de esta fórmula era garantizar que el 70% de los fondos se destinaran a países con grandes necesidades (categoría A). Este enfoque tuvo éxito en el sentido de que entre 1997 y 2004 la proporción de países de categoría A aumentó del 49.8% al 69.2%, aunque estos cambios fueron impulsados en parte por el aumento del número de nuevas AM que se adhirieron a la Federación.

En 2002, el Consejo de Gobierno solicitó un cambio de enfoque, adoptando una metodología del UNFPA basada en las necesidades y aplicada a las 5 "A" (por sus siglas en inglés) del Marco Estratégico de la IPPF –adolescentes, aborto, SIDA, incidencia y acceso–. Los indicadores clave incluyeron:

- contribución de las adolescentes a la tasa global de fecundidad -TGF (1-8% = baja, 9-14% = media, 15-20% = alta)
- % con VIH (mujeres embarazadas y trabajadoras sexuales)
- aborto (restricciones legales altas, medias o bajas; nivel de mortalidad relacionada con el aborto <6%, 6-20%, 20%+)

A raíz de la preocupación de que algunos factores no estuvieran plenamente representados, se volvió a modificar la fórmula para tener en cuenta:

- compromisos existentes
- tamaño
- apoyo técnico recibido en los últimos 40 años
- nuevas asociaciones adherentes

La intención era que las OR utilizaran el mismo enfoque para asignar recursos a las AM, sin embargo, esto no parece haber sido implementado, y no hay un recuerdo institucional de cómo se calculó finalmente el modelo actual. Las implicaciones de estas modificaciones se muestran a continuación.

Fórmula actual de asignación

Ubicación	AM	Secretariado	Gobernanza	Total
África	44.5%	24.4%	12.1%	37.3%
Mundo Árabe	10.0%	7.6%	7.3%	9.1%
RESAO	9.5%	5.6%	5.0%	8.1%
Europa	4.0%	10.6%	7.0%	5.8%
Sur de Asia	16.0%	7.3%	2.9%	13.0%
RHO	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%

4.3.2 Financiamiento basado en el desempeño

Para fomentar un mejor desempeño, el enfoque anterior se modificó en 2011 para incorporar un elemento de financiamiento basado en el desempeño (FBD). Esto ha representado típicamente entre el 5 y el 10% de las asignaciones de fondos no restringidos recibidas por las AM (véase el resultado 4 en el Apéndice 1). El enfoque tiene una serie de características de diseño que incluyen la aportación de aproximadamente el 10% de la asignación de fondos no restringidos para las AM a las OR en concepto de honorarios de gestión del FBD (el diseño se describe con más detalle en el Apéndice 3).

El financiamiento basado en el desempeño se piloteó con ocho AM⁹ a partir de 2011, con la decisión de ampliar el enfoque a toda la Federación (excepto en la Región del Mundo Árabe) adoptado en 2012. Las principales recomendaciones de una revisión posterior¹⁰ se enfocaban en:

⁹ Inicialmente Bolivia, Uganda, India y Ghana. Albania, Barbados, Camboya y Palestina en 2012.

¹⁰ Eichler, Rena, Susan Gigli, Jenna Wright. Septiembre 2016. *Strengthening Performance with the IPPF Performance Based Funding Initiative: Evidence and Recommendations* [Fortalecimiento del desempeño con la

- las medidas para desarrollar la capacidad institucional para implementar el FBD de manera efectiva
- las modificaciones en su diseño para agudizar los incentivos para un mejor desempeño (incluyendo un mejor y más confiable informe sobre el desempeño)
- medidas para mejorar la previsibilidad del financiamiento

Se expresó preocupación por el enfoque. Algunas partes interesadas consideraron que daba preferencia a los resultados cuantitativos más fáciles de medir que a los criterios importantes pero difíciles de medir, como la calidad y la equidad. También se expresó preocupación por el sesgo autopropagante hacia las AM fuertes y de alto desempeño, sin apoyar a las AM de alto potencial. No obstante, muchas AM indicaron que apoyaban el FBD.

5. Planteamiento del problema

En el curso de una revisión de cuatro meses, que ha incluido amplias consultas, la Comisión ha escuchado testimonios convincentes de todos los rincones de la Federación y de los principales interesados. El actual enfoque de asignación no se comprende bien, no se aplica de manera uniforme en las regiones y existen serias preocupaciones sobre la opacidad de la toma de decisiones. La opinión general es que el modelo de asignación de recursos ya no es adecuado para el propósito. En opinión de la Comisión, hay pocas pruebas de que la fórmula actual proporcione el mejor y más estratégico uso de los fondos no restringidos de que dispone la Federación.

En nuestra opinión, existe un mandato claro para el cambio, y no podemos decir que el modelo actual ofrezca el mejor uso posible de los fondos no restringidos para los resultados del marco estratégico.

A pesar de su modesto papel en el financiamiento general de las actividades de la IPPF, los fondos no restringidos son un recurso particularmente valioso dada su flexibilidad. Y para las pequeñas AM en países especialmente difíciles, con clientes de ingresos bajos y pocas posibilidades de obtener financiamiento a través de otros canales, el financiamiento no restringido les permite prestar servicios de SDRS y/o de incidencia o EIS, que de otro modo no estarían disponibles o accesibles; es fundamental que esto continúe.

Sin embargo, la relación entre las asignaciones de fondos sin restricciones y las necesidades insatisfechas de SDRS no es particularmente fuerte, y el enfoque en el desempeño parece recompensar principalmente a las AM por la prestación de un gran número de servicios.

Existen grandes variaciones entre los países en cuanto a la dependencia de los fondos no restringidos, ya sea debido a las grandes asignaciones de fondos no restringidos o a la falta de aprovechamiento de otros recursos. En cualquier caso, muchas AM dependen en gran medida del financiamiento no restringido: hasta un 30% de todas las AM encuestadas dependen entre un 80% y un 100% del

iniciativa del Financiamiento Basado en el Desempeño: evidencias y recomendaciones. Bethesda, MD: Health Finance & Governance Project, Abt Associates Inc

Las recomendaciones a corto plazo incluyeron:

1. Crear una Unidad de FBD para proporcionar un liderazgo global para el FBD.
2. Fortalecer el apoyo al FBD y la AT de las OR a las AM.
3. Revisar el modelo de pago del FBD para recompensar la mejora de manera distinta de la contribución al desempeño regional.
4. Fortalecer la implementación de los FBD utilizando las métricas actuales más las penalidades por la declaración errónea de los datos.

financiamiento de la IPPF; esto es particularmente cierto en los países pequeños y de ingresos bajos en los que:

- los gobiernos no apoyan la SDR
- hay menos donantes
- los ingresos son bajos, lo que hace que las tasas sean inasequibles y los donativos improbables

Una pregunta clave para IPPF es cómo puede ayudar a estas AM a mejorar su capacidad para avanzar hacia un financiamiento más sostenible. La IPPF también necesita asegurarse de que no está penalizando a las AM que tienen éxito en la recaudación de sus propios fondos.

El modelo actual no ofrece previsibilidad: se producen importantes oscilaciones interanuales, e incluso el financiamiento basado en el desempeño está a menudo fuera del control de las AM. Las AM individuales también adoptan enfoques muy diferentes para alcanzar las metas estratégicas de la IPPF, y no existe evidencia suficiente de que los fondos no restringidos sean maximizados o utilizados estratégicamente. El nuevo modelo de asignación de recursos se introducirá gradualmente y habrá tiempo suficiente para resolver estas cuestiones y elaborar medidas para reducir al mínimo algunos de estos problemas.

6. Ejemplos comparativos

La Comisión consultó ampliamente, revisando modelos de asignación en organizaciones similares, y consideró una serie de posibles enfoques para la IPPF. A continuación, se presentan las principales conclusiones, que se detallan en el Apéndice 4.

Al revisar los enfoques de asignación de recursos de otras organizaciones, la Comisión encontró cierta relevancia para las circunstancias de IPPF. En Gavi y el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria (FMSIDA), las asignaciones cubren la mayor parte del financiamiento. Sin embargo, el financiamiento sin restricciones en la IPPF solo representa el 15-20% del financiamiento total, y los volúmenes de financiamiento son mucho más bajos. No obstante, podrían extraerse algunas enseñanzas generales, entre las que cabe mencionar las siguientes:

- tener un enfoque en la transparencia
- llevar a cabo compromisos periódicos con las partes interesadas
- medir y recompensar el desempeño
- permitir la flexibilidad, por ejemplo, el Fondo Catalizador del FMSIDA, que incluye fondos para los países de ingresos mediano-altos
- tener objetivos explícitos para el enfoque del modelo de asignación

Lecciones de otras organizaciones

Como parte de esta revisión, la Comisión examinó las prácticas de una serie de instituciones internacionales. Una evaluación reciente de las prácticas de asignación de recursos de una serie de instituciones multilaterales (Bump y Chi, 2018¹¹) reveló que la mayoría de las organizaciones utilizaban un enfoque sistemático para asignar recursos teniendo en cuenta una serie de factores que a menudo se incluyen, pero que no se limitan al INB per cápita. También constató que las fórmulas de asignación a menudo solo desempeñaban un papel limitado en el proceso de asignación: las opciones

¹¹ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5886160/pdf/czx140.pdf>

Resource allocation processes at multilateral organizations working in global health [Procesos de asignación de recursos en las organizaciones multilaterales que trabajan en el ámbito de la salud mundial], Chi and Bump, Health Policy and Planning, 33, 2018, i4–i13

relacionadas con las estrategias operativas, la especificación de tipos particulares de apoyo, los criterios de elegibilidad y los ajustes cualitativos eran a menudo más influyentes.

Cuando se utilizan enfoques basados en fórmulas, se aplican una serie de criterios. El INB per cápita se utiliza ampliamente como indicador indirecto tanto de las necesidades (los países más pobres tienden a tener mayores necesidades (de salud)) como de la capacidad de pago (los países pobres tienden a tener menor capacidad fiscal). Las instituciones con un enfoque más estrecho de la enfermedad tendían a complementar o reemplazar esto con indicadores de resultados más específicos de la enfermedad o indicadores de deficiencias en la prestación de servicios. Los enfoques van desde los relativamente simples, utilizando un par de indicadores generales (OMS y PNUD), hasta los más complejos (UNFPA y Banco Mundial). Es importante referirse a la Iniciativa de Acceso Equitativo (véase Chi y Bump) sobre el INB, que establece que la mayoría de las personas pobres del mundo viven actualmente en países de ingresos medianos.

La evaluación de Bump y Chi establece una serie de deficiencias:

- **La falta de transparencia:** los autores encontraron difícil documentar las prácticas reales resultantes en gran medida de los ajustes cualitativos post-hoc. Creían que “debería haber claridad sobre todas las partes del proceso, incluso si los detalles operativos de algunos pasos se mantienen confidenciales”.
- **Participación limitada de los países** en el proceso de asignación: aunque a menudo los países se incorporaron al proceso en diferentes etapas, no participaron plenamente en el proceso en su conjunto.
- **Falta de atención a los resultados o al desempeño:** el desempeño de los países jugó un papel poco importante en la asignación de recursos. Las evaluaciones tendían a ser cualitativas y las cuantitativas a menudo eran extremadamente rudimentarias.
- **Deficiencias de diseño** que sirven para crear incentivos inapropiados: como consecuencia de la falta de énfasis en el desempeño, los autores expresaron su preocupación por el hecho de que los sistemas de asignación a menudo dirigen los recursos hacia los países con las mayores necesidades, pero con el peor desempeño (lo que sugiere que el desempeño deficiente responde, al menos en parte, a la necesidad sobresaliente).
- **Flexibilidad inadecuada:** la incapacidad de los sistemas para responder a las circunstancias cambiantes.
- **Objetivos poco claros** debido a la falta de elaboración explícita de los principios éticos en los que se basa el enfoque. Señalaron que, si bien Gavi hizo hincapié en el impacto, el FMSIDA se centró en la equidad y la estabilidad, y el sistema de salud de las Naciones Unidas necesita que estos principios se establezcan de forma más explícita.

Indicadores utilizados en las fórmulas de asignación por otras organizaciones

Institución	Criterios usados en las fórmulas (cuando se usaron)
GAVI	Tamaño de la cohorte de nacimiento, precio de la vacuna, INB per cápita (para calcular el elemento de cofinanciamiento)
FMSIDA	Carga de morbilidad (calculada por separado para cada enfermedad), INB per cápita
PNUD	Ingreso Nacional Bruto -INB per cápita, tamaño de la población
UNFPA	Asistencia calificada en el parto para el quintil más pobre de la población, satisfacción de la proporción de la demanda de anticonceptivos modernos, tasa de fecundidad de las adolescentes, tasa de mortalidad materna, índice de

	desigualdad entre los géneros, prevalencia del VIH entre las personas de 15 a 24 años, INB per cápita
UNICEF	Tasa de mortalidad de menores de cinco años, INB per cápita y población infantil
OMS	Esperanza de vida y PIB per cápita
Banco Mundial	Política nacional y evaluación institucional (CPIA, por sus siglas en inglés), desempeño de la cartera de proyectos de los países, tamaño de la población, INB per cápita

Aunque IPPF es una organización única que enfrenta desafíos particulares y tiene poco sentido sacar cualquier modelo de otro entorno, las experiencias descritas anteriormente establecen una serie de desafíos para IPPF, ya que busca mejorar sus propios procesos de asignación de recursos:

¿Cómo puede la IPPF asegurar la transparencia? La adopción de un enfoque relativamente sencillo basado en factores cuantitativos puede contribuir a la transparencia. Pero si se consideran otros factores más cualitativos, ¿la IPPF especificará con precisión cómo se hacen los juicios y cómo se toman en cuenta estos factores? Para decirlo sin rodeos: ¿la IPPF no solo explicará a las AM cuáles son sus asignaciones y describirá cuál es el proceso, sino que también compartirá la hoja de cálculo utilizada para calcular estas asignaciones? Si bien la transparencia en los cálculos de las asignaciones reales y las explicaciones de los ajustes es vital; también sería útil utilizar el mecanismo de validación de la OMS, por ejemplo, una comprobación periódica de si las asignaciones de recursos mundiales reflejan los objetivos de desempeño del Marco Estratégico.

¿Cómo puede la IPPF aumentar/optimizar la participación de los países? Como se ha señalado anteriormente, el proceso de consulta, incluida la encuesta en línea, ha intentado garantizar una amplia participación, aunque dentro del breve plazo impuesto a la Comisión. Pero, en el futuro, ¿debería la Comisión recomendar un modelo único u ofrecer un mayor margen de decisión a los miembros, estableciendo una serie de opciones posibles? Una vez que se haya acordado un modelo, ¿tendrán las AM un papel en las revisiones subsiguientes? Es importante destacar las opciones entre (i) asignar los recursos con base en criterios y dejar que la AM decida cómo utilizarlos, con seguimiento de los resultados vs. (ii) la aprobación de un plan de trabajo detallado.

¿Debería la IPPF considerar el desempeño en la asignación de recursos y cómo debería equilibrar esto con su deseo de apoyar a las AM que más lo necesitan? En caso afirmativo, ¿cómo debería medirlo y cómo debería aplicarlo? ¿Está segura la IPPF de que su marco de desempeño actual es creíble? ¿Mide lo correcto? ¿Existe una verificación adecuada que le permita confiar en los resultados? ¿Está dispuesta a aplicar sanciones por un desempeño deficiente? (¿reducir el financiamiento o aplicar más condiciones sobre el uso de los fondos?) ¿Debería basarse en el actual enfoque de financiamiento basado en el desempeño? ¿Debería utilizar otras medidas en el tablero de control de desempeño? ¿se deberían considerar otros factores?

La Comisión estuvo de acuerdo en general en que el actual FBD no debería continuar, sino que debería desarrollarse un sistema más simple basado en la entrega de prioridades en los planes de trabajo de las AM.

¿Cómo puede la IPPF asegurar que cualquier enfoque sea flexible? Es probable que la introducción de cualquier nuevo sistema tenga algunas consecuencias no deseadas. ¿Hay algún caso para una revisión temprana?

¿Puede la IPPF ser explícita sobre lo que está tratando de lograr? El objetivo final es hacer el mejor uso posible de los fondos disponibles para lograr el plan estratégico de la IPPF, que es lo que los

donantes financian en última instancia. Además, se requiere una estrategia general de financiamiento para especificar los objetivos de este. ¿Se supone que el financiamiento no restringido debe ser transformativo o estabilizador del trabajo básico; ¿o debe ser predominantemente programático o tener en cuenta que sin el financiamiento de las estructuras básicas y los gastos generales algunas AM no podrían continuar?

La IPPF puede aprender de las características clave de diseño empleadas por otras instituciones y considerar si, y de ser así, cómo, tales elementos de diseño podrían adaptarse a la situación de la IPPF. Estos elementos de diseño se exponen más adelante. ¿Debería introducirse paulatinamente la aplicación del modelo elegido con una revisión temprana, como se ha sugerido anteriormente? Por ejemplo, con un mayor apoyo compartido de la OC y de las OR, en particular al principio, ¿utilizando el enfoque del plan de trabajo y pasando posteriormente a una situación de mayor flexibilidad si es necesario o apropiado?

7. Consultas

(Véase el Anexo 4 para más detalles.)

La Comisión llevó a cabo una serie de consultas como parte de la revisión. Estas fueron activas y ricas en información. Se expresó una amplia gama de puntos de vista, a menudo de forma apasionada o emocional. El sentimiento abrumador fue el de apoyo a un cambio urgente y duradero. Sin embargo, también hubo fuertes voces disidentes y preocupaciones que han sido escuchadas y respetadas. En total, se realizaron nueve consultas. Estas fueron:

- RE
- Donantes
- RESAO
- ORA
- ORMA (cerrada durante la mayor parte del período de consulta)
- RHO
- Secretariado (virtual parcialmente)
- RSA
- Francófonas (virtual)

La Comisión escuchó testimonios convincentes de toda la Federación y de las principales partes interesadas, sobre el hecho de que el modelo actual no es adecuado para los propósitos perseguidos. La necesidad de una mayor transparencia fue un tema recurrente. Las personas participantes también hicieron una serie de sugerencias sobre las variables que podrían utilizarse para garantizar que cualquier modelo responda a la amplia variedad de circunstancias en las que se encuentran las AM. Las declaraciones detalladas de las regiones o de las partes interesadas se pueden encontrar en la sección de actualizaciones de la [página web de IPPF](#).

Además de las numerosas consultas regionales cara a cara, la Comisión llevó a cabo dos encuestas para garantizar que la Federación tuviera la oportunidad de ser escuchada en todos los niveles de la revisión y la redacción de la propuesta. Los principales objetivos de la encuesta eran evaluar las actitudes y opiniones sobre la implementación del modelo de asignación de recursos existente, que se triangularon con la retroalimentación recibida en las reuniones regionales presenciales.

La primera encuesta se realizó en vivo durante el mes de agosto. A continuación, se exponen los principales puntos que se comunicaron a la Comisión:

- alta dependencia de la AM en el financiamiento no restringido de la IPPF para reforzar o acelerar la programación
- la falta de comprensión del modelo actual de asignación de recursos
- la falta de confianza en la aplicación del modelo de asignación de recursos
- un deseo de reforma
- miedo al futuro y cambios radicales en contextos a menudo difíciles desde el punto de vista financiero

Hubo voces claras que expresaron su deseo de un modelo que tuviera en cuenta los siguientes criterios:

- necesidades insatisfechas de SDSR y carga de morbilidad
- un historial comprobado y la prestación de servicios de SSR
- contribución estratégica
- flexibilidad y agilidad
- y sobre todo transparencia y previsibilidad

Sobre la base de estas aportaciones, la Comisión elaboró un modelo más flexible, más transparente y acorde con los resultados estratégicos de la Federación. En opinión de la Comisión, el modelo permitiría a la IPPF acelerar su trabajo sobre salud y derechos sexuales y reproductivos (SDSR) para alcanzar sus ambiciosas metas para 2022.

Durante septiembre y octubre, la Comisión compartió sus ideas preliminares con la Federación y solicitó aportaciones sobre sus proyectos de recomendación.

Se introdujo una encuesta secundaria para recabar opiniones e ideas sobre el proyecto de informe y la propuesta. La encuesta secundaria tuvo un total de 201 respuestas, de las cuales la mitad procedían de los y las directoras ejecutivas de las AM, de los y las presidentas o delegados y de las personas representantes de la juventud. Los resultados de la encuesta fueron considerados en su totalidad, y los puntos clave fueron incorporados en la propuesta final. La retroalimentación fue aleccionadora pero constructiva.

De las respuestas totales de la encuesta a las AM, solo el 3.3% consideró que el modelo propuesto no funcionaría. Un total del 47% de los votos de las AM apoyaron directamente el modelo. Las características más populares incluyeron el uso de tres corrientes designadas, y que, bajo la Corriente 1, coloca al Secretariado y a las AM en pie de igualdad. Sin embargo, otro número de personas encuestadas (48%) registró solo un apoyo cualificado al modelo.

Los puntos más controvertidos fueron:

1. Restricciones al financiamiento de la Corriente 1 para los países de ingresos mediano-altos.
2. Transición e impacto potencial del cambio en el financiamiento actual.
3. Falta de claridad sobre el trabajo relacionado con la incidencia y los derechos.
4. La limitada claridad sobre la fórmula y la Fase 2.

Algunos de estos puntos se plantearon de forma orientada a la búsqueda de soluciones, lo que ayudó a la Comisión a mejorar su propuesta.

“A menos que haya un enfoque gradual y sistemático para que la AM sea autosostenible, esto no funcionará. IPPF necesita invertir en cómo haremos que las AM generen más ingresos locales sin nuestra ayuda. Este modelo solo mantendrá el *estatus quo* y evitará el problema

de la disminución de los ingresos de los donantes internacionales. El desarrollo de buenos emprendimientos sociales a nivel de la AM es el camino a seguir para que el financiamiento de la IPPF sea utilizado.” **(Hemisferio Occidental)**

“La decisión de asignación será más informada y objetiva, ya que se adoptará a nivel central con la participación de las regiones.” **(Mundo Árabe)**

La Comisión debatió estas preocupaciones e introdujo los siguientes cambios en la propuesta final:

1. Ampliar la elegibilidad de la Corriente 1 para incluir a los países de ingresos mediano-altos.
2. Introducir fases para el modelo, incluidas las recomendaciones de la Fase 2 sobre la mitigación de ‘las caídas precipitadas’ de financiamiento que podrían poner en peligro la programación dentro de un horizonte temporal definido.
3. Aclarar los usos de las corrientes 1 y 2 para incluir el trabajo relacionado con la incidencia y los derechos.
4. Sugerir criterios de fórmula para ser considerados en la Fase 2 de la reforma.

8. Propuesta

8.1 Fundamentación

Es preciso mejorar el sistema actual de asignación de los ingresos no restringidos. Fue desarrollado por primera vez en 1997, y no ha sido actualizado de manera significativa en 15 años.

En opinión de la Comisión, la IPPF necesita introducir urgentemente un modelo de asignación de recursos transparente y basado en la evidencia. De lo contrario, la organización corre un riesgo considerable. Tras haber hablado con un gran número de donantes principales y partes interesadas de la IPPF, la Comisión no puede dejar de insistir en la urgencia de un cambio a este respecto.

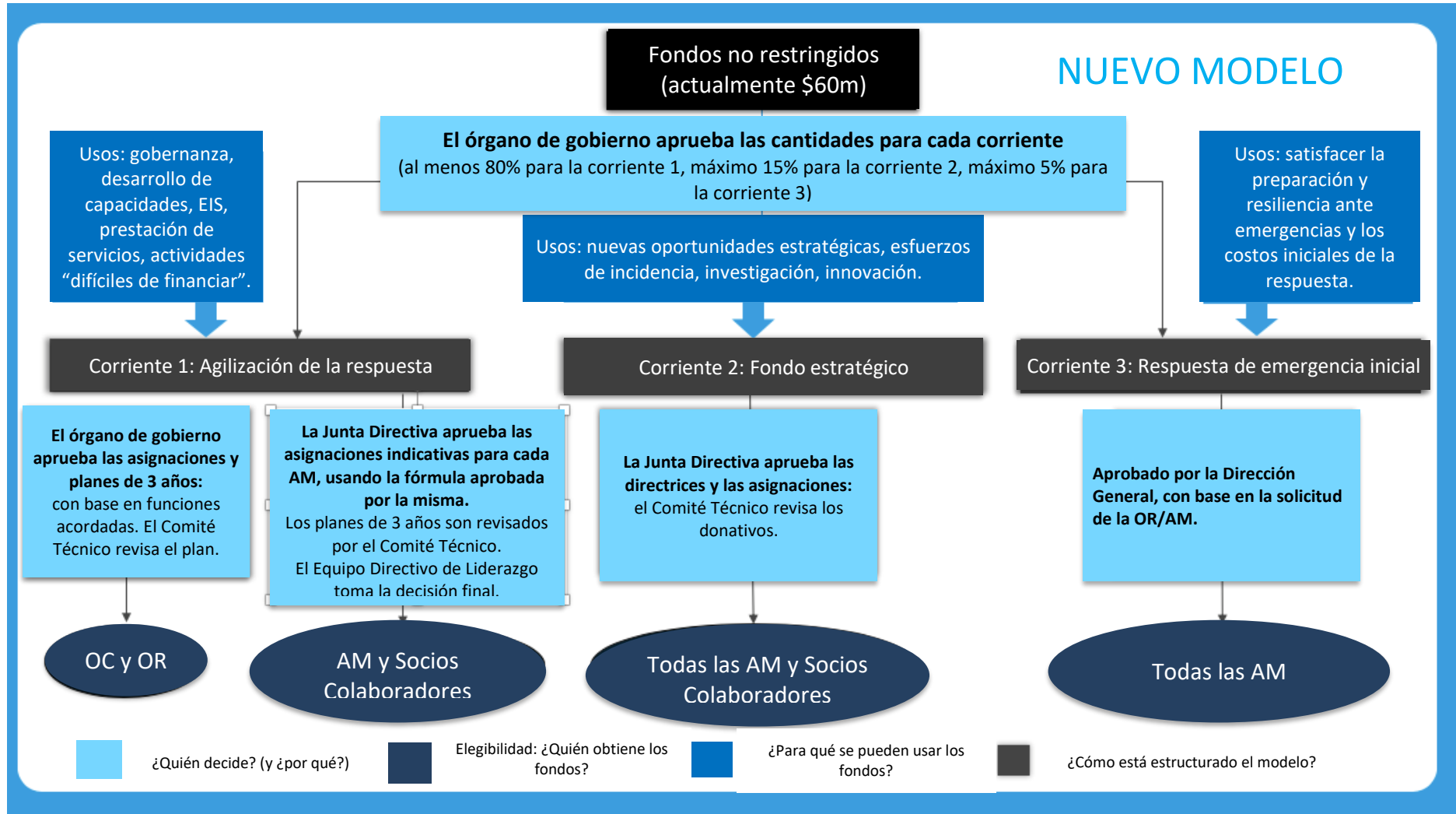
La Comisión ha elaborado una propuesta que considera que ofrece los mejores medios para introducir el cambio necesario. Propone reemplazar el sistema actual con un modelo más flexible y basado en evidencias que se centra en abordar las necesidades no satisfechas y ayuda a maximizar las oportunidades estratégicas para acelerar el programa estratégico de SDR de la IPPF. La Comisión considera que el modelo debería aplicarse de manera totalmente transparente y estar sujeto a revisiones y evaluaciones periódicas.

8.2 Principios utilizados para dar forma al diseño del modelo

Al elaborar el modelo, la Comisión se guio por los siguientes principios y consideraciones. El nuevo modelo debería:

- Contribuir al financiamiento efectivo de la IPPF como un todo y promover sus metas estratégicas.
- Ser coherente con las disposiciones de gobernanza actuales y propuestas (según lo establecido en el informe de la Comisión Independiente de Reforma de la Gobernanza).
- Aprovechar las ventajas comparativas de las diferentes partes de la Federación.
- Ser totalmente comprensible y transparente.
- Ser predecible, para permitir la planificación estratégica a largo plazo.
- Incluir indicadores que midan los buenos resultados, asegurando al mismo tiempo que se preste el apoyo adecuado a quienes, de otro modo, quedarían en rezago.
- Ser flexible - lo que le permite responder a circunstancias y oportunidades que surjan, como emergencias.
- Ser dinámico, de modo que el seguimiento y la evaluación se lleven a cabo con regularidad y se realicen las revisiones necesarias.

8.3 Panorama general del modelo propuesto



La Comisión recomienda la introducción de un modelo que asigne recursos no restringidos a través de tres corrientes:

La **Corriente 1** representará por lo menos el 80% del financiamiento total no restringido, y apoyará a las AM y a los Socios Colaboradores en países de ingresos mediano-bajos y altos para que cumplan con sus funciones básicas de SDRS (entre otros servicios, EIS e incidencia). También financiará las funciones básicas del Secretariado para que pueda apoyar a las AM. Los donativos para las AM se asignarán mediante una fórmula transparente centrada en las necesidades insatisfechas en materia de SDRS. Los fondos se asignarán con cargo a planes trienales y a asignaciones aprobadas por la Junta Directiva, lo que ofrece previsibilidad y transparencia.

Los criterios exactos para la fórmula de la Corriente 1 se desarrollarán en la Fase 2. Parte de ello será también la necesidad de planear la transición, con el fin de facilitarla para las AM que se enfrentan a fuertes caídas en el financiamiento. También se desarrollará un modelo para una transición más suave en la Fase 2.

La **Corriente 2** es un Fondo Estratégico, que proporcionará fondos sobre la base de una propuesta competitiva para las AM. Se centrará en áreas de la estrategia que requieren apoyo adicional, por ejemplo, para hacer frente a barreras como los ataques de la oposición, la legislación perjudicial o la investigación. También podría ser para innovaciones replicables que ayuden a IPPF a cumplir con su estrategia. La Corriente 2 estará disponible para todas las AM y Socios Colaboradores.

La **Corriente 3** proporcionará fondos para la resiliencia, la preparación para emergencias y la respuesta inicial de emergencia. Será accesible para todas las AM y Socios Colaboradores.

El órgano de gobernanza aprobará las asignaciones entre las tres fuentes de financiamiento. Se creará un Comité Técnico compuesto por miembros de la Federación que asesorará a la Junta Directiva; las Oficinas Regionales (OR) proporcionarán apoyo técnico y asesoramiento.

Resumen del modelo propuesto

Corrientes/ Características	Corriente 1: Acelerar la respuesta: Financiamiento esencial para la OC, OR y AM	Corriente 2: Fondo Estratégico	Corriente 3: Respuesta de emergencia inicial
Definición de cada tipo de financiamiento	Cubrir las funciones básicas de gobernanza y apoyar la respuesta acelerada. Centrarse en actividades "difíciles de financiar".	Intervenciones estratégicas para hacer frente a barreras como los ataques de la oposición, la legislación perjudicial o similares. También será para innovaciones replicables que ayudarán a IPPF a cumplir con su estrategia.	Fondo rotatorio para apoyar la resiliencia/preparación y la respuesta inicial a corto plazo a situaciones de emergencia (se espera que los fondos restringidos cubran la respuesta completa). ¹²
Elegibilidad	Disponible para las AM en países de ingresos bajos y de ingresos mediano-bajos/altos.	Todas las AM y Socios Colaboradores.	Todas las AM y Socios Colaboradores.
Estrategia y decisiones de políticas	La Junta Directiva aprobará las asignaciones entre las 3 corrientes de financiamiento.		
	El Órgano de Gobernanza Global aprueba la fórmula de asignación de la AM, la fórmula indicativa y los planes trienales de la OC/OR. Un Comité Técnico especial asesorará al equipo administrativo de la IPPF sobre las propuestas de las AM. El Equipo Directivo de Liderazgo aprueba los planes de las AM.	La Junta Directiva aprueba las directrices y asignaciones para el Fondo Estratégico (asesorada por el Comité Técnico).	El Director General aprueba las asignaciones según sea necesario.
Modelo recomendado para la asignación	Fórmula basada en las AM (impulsada en gran medida por las necesidades insatisfechas de SDRS, enfoque modificado del financiamiento basado en el desempeño). En los países de ingresos mediano-altos, se tendrá en cuenta el nivel de financiamiento existente.	Basado en propuestas. Se elaborarán directrices para determinar los objetivos, fijar los límites máximos de financiamiento, las modalidades de cofinanciamiento, etc.).	Ad hoc – como lo vayan dictando las necesidades.
Disposiciones de rendición de cuentas	Presentación de informes sobre la base de un plan de trabajo/propuesta trienal (AM, OR y OC).	Avances en relación con los hitos e indicadores clave establecidos en las propuestas de proyectos.	Se acordarán.
Cronograma	3 años	Generalmente de 2-3 años	Caso por caso
Plan de transición	El modelo se introducirá progresivamente. Los elementos del nuevo enfoque se introducirán a partir de 2021 con una revisión intermedia independiente en 2022.		

*a desarrollarse en la Fase 2.

¹² Con la reposición de los donantes en los países de ingresos bajos/mediano-bajos y de los donantes/AM en los países de ingresos mediano-altos y altos.

8.4 Principales características y fundamentación del diseño

¿Para qué pueden utilizarse los fondos no restringidos?

Los fondos se utilizarán para dos fines principales:

1. Proporcionar a las AM un financiamiento seguro, flexible y a largo plazo (3 años) para asegurar que se apoyen las capacidades y competencias críticas, se refuercen los sistemas y se mejoren los resultados de sus programas de SDRS (incluso en situaciones de crisis).
2. Asegurar que la Federación cuente con el apoyo de Oficinas Centrales y Regionales eficaces y adecuadas.

En las Corrientes 1 y 2, los fondos pueden utilizarse para apoyar las funciones esenciales de las AM, OC y OR, y cuando se financie la prestación de servicios, el enfoque se centrará en las actividades "difíciles de financiar", como los servicios de aborto y algunos servicios para jóvenes, por ejemplo, el apoyo de la EIS a las organizaciones asociadas o la incidencia.

En el marco de la Corriente 2, las AM y los Socios Colaboradores podrán acceder a financiamiento para oportunidades estratégicas –por ejemplo, incidencia, programas innovadores, investigación, desarrollo de capacidades de AM a AM–. Por lo general, estos proyectos tendrían una duración de 2 a 3 años, pero podrían tener una duración mayor en casos excepcionales. Se espera que sean potencialmente replicables dentro y fuera de la región en un plazo razonable. Ese apoyo podría combinar un enfoque pasivo en el que un comité de la Junta o el Equipo Directivo de Liderazgo pidiera propuestas dentro de parámetros amplios, por ejemplo, la movilización de recursos, con un enfoque más proactivo en el que alguna de estas dos entidades se encargara de propuestas en esferas prioritarias específicas que, de otro modo, no se tendrían en cuenta.

En el marco de la Corriente 3, la OC dispondrá de un fondo de respuesta de emergencia para apoyar la resiliencia y la preparación para emergencias y para cubrir los costos iniciales de la respuesta de emergencia. Esto complementará el programa SPRINT, ya que se espera que el financiamiento restringido permita responder *plenamente* a las situaciones de emergencia.

¿Cómo se van a asignar los fondos?

El modelo propuesto se sustentará en un enfoque más estratégico y a más largo plazo de la planeación. La Comisión recomienda que la OC, las OR y las AM y los Socios Colaboradores que reciben apoyo en el marco de las corrientes 1 y 2 elaboren planes trienales que establezcan claramente lo que se entregará, cómo se entregará y cuánto costará y, al hacerlo, demuestren cómo contribuyen a la misión de la IPPF de manera eficaz en función de los costos. Estos planes deben incluir indicadores de desempeño para asegurar que la eficiencia y la eficacia puedan ser monitoreadas. También deben constituir la base de cualquier propuesta en el marco de un sistema basado en propuestas y pueden seguir siendo necesarias incluso cuando las asignaciones se basan en fórmulas.

Asignación de recursos *entre* las corrientes

La mayoría de los fondos fluirán a través de la Corriente 1. Un mínimo del 80% debe ser para la Corriente 1, un máximo del 15% para la Corriente 2 y un máximo del 5% para la Corriente 3. El órgano de gobierno decide sobre los presupuestos asignados a las corrientes.

Asignación de recursos *dentro* de las corrientes

La Comisión recomienda una combinación de enfoques basados en fórmulas y en propuestas que seguirían estos pasos:

Corriente 1

Asociaciones Miembro

- Paso 1: El órgano de gobierno aprueba la cantidad de asignación para la Corriente 1, guiado por el Comité Técnico.
- Paso 2: La fórmula de asignación para las AM (que será propuesta por el Comité Técnico) proporciona asignaciones nacionales indicativas para las AM, que deben ser aprobadas por el órgano de gobierno.
- Paso 3: Con el apoyo de las OR, se espera que las AM establezcan planes claros de tres años que muestren cómo proponen acelerar su respuesta a los desafíos de la SDRS.
- Paso 4: Las AM envían planes de trabajo al Equipo Directivo de Liderazgo. Un Comité Técnico revisará los planes y lo asesorará. Los planes deben ser estratégicos, presupuestados e incluir una justificación clara, asegurando que estén en línea con las necesidades insatisfechas de SDRS de su país, el Plan de Negocios y el Marco Estratégico de la IPPF.
- Paso 5: El Equipo Directivo de Liderazgo aprueba la asignación sobre la base de la cantidad indicativa basada en la fórmula y el plan trienal. El comité aconseja que se tengan en cuenta los resultados anteriores, las cuestiones emergentes y cualquier necesidad de desarrollo de capacidades.

Secretariado (OC y OR)

Como se mencionó anteriormente, las asignaciones basadas en planes de 3 años de acuerdo con sus funciones acordadas. El órgano de gobierno lo aprueba con el apoyo del Comité Técnico.

Corriente 2

Las asignaciones se otorgarán mediante un enfoque basado en propuestas competitivas.

Uso del enfoque basado en fórmula

La fórmula de asignación utilizada para apoyar a las AM en el marco de la Corriente 1 debe ser impulsada por las necesidades insatisfechas de SDRS (y por el potencial de las inversiones de la IPPF para reducir el nivel de necesidades insatisfechas), así como por la carga de morbilidad; los indicadores indirectos se encontrarán en la Fase 2.

Es imposible que una fórmula de asignación de recursos tenga plenamente en cuenta la multitud de factores que determinan el nivel de necesidades insatisfechas. El indicador más importante son los resultados en materia de SDRS y la Comisión examinó una serie de posibles indicadores, incluidas las tasas de fecundidad de las adolescentes, las tasas totales de fecundidad y la carga de las medidas de salud deficientes. Los resultados de la SDRS son, en promedio, mucho peores en los países de ingresos bajos¹³.

Sin embargo, la Comisión reconoce la diversidad de las circunstancias de financiamiento¹⁴, ya que algunas AM tienen más éxito que otras en la recaudación de recursos. El desafío para el modelo, por lo tanto, es apoyar a las AM que tienen poco margen para recaudar fondos por sí mismas (incluidas aquellas que no son “queridas por los donantes”) sin reducir el incentivo de aquellas personas mejor situadas financieramente para fortalecer sus esfuerzos de generación de ingresos.

Otros factores que influyen en el alcance para reducir el nivel de necesidades insatisfechas de SDRS incluyen:

¹³ Véanse tablas 7 y 8 en el Apéndice 2.

¹⁴ Véanse tablas 4, 5 y 6 en el Apéndice 2.

- el tamaño de la población objetivo
- la presencia de otros proveedores en el país
- una serie de consideraciones geográficas (por ejemplo, la condición de país sin litoral) o sociopolíticas (por ejemplo, situaciones de emergencia, conflictos, etc.)
- el alcance de los servicios prestados (ya que algunas AM no prestan servicios)

La Comisión recomienda que estos factores constituyan la base de cualquier fórmula de asignación. La Comisión está preocupada por la calidad de los datos disponibles (se plantearon preocupaciones específicas, por ejemplo, sobre las tasas de fecundidad de las adolescentes sin incluir a las madres solteras en algunos entornos) y reconoce que es necesario seguir trabajando para identificar los indicadores o combinaciones de indicadores que mejor reflejen las necesidades insatisfechas en materia de SDSR.

El modelo se aplicará de manera totalmente transparente y flexible. Las asignaciones indicativas, basadas en fórmulas, se compartirán con todas las AM, pero habrá cierto margen para que se modifiquen las asignaciones reales si las AM –con el apoyo de su OR– pueden presentar argumentos convincentes para hacerlo. Las asignaciones indicativas y finales se compartirán con todas las AM - cualquier divergencia será documentada y distribuida. El órgano rector aprueba las asignaciones indicativas a las AM. Las asignaciones reales para las AM fluirán a las AM, y no habrá fondos retenidos por las OR.

Para mejorar la previsibilidad, se propone asignar los fondos en un ciclo de tres años (es decir, dos veces por período del Plan Estratégico). Es posible que las asignaciones finales tengan que ser modificadas en función de la disponibilidad de recursos.

En la segunda fase del proceso de reforma habrá que considerar diversas formas de medir el alcance de las necesidades insatisfechas en materia de SDSR, evaluar la calidad de los datos y las cuestiones relativas a la recopilación de datos que ello plantea, y también examinar las posibles opciones para aplicar esos factores a fin de elaborar una fórmula. En caso de que se adopte la propuesta de la Comisión, la Federación deberá proseguir estos debates.

¿Quién decide quién recibe cuánto?

La Junta Directiva tendrá un papel clave en:

- aprobar la fórmula revisada de asignación de recursos y las directrices para las propuestas de la Corriente 2
- garantizar el funcionamiento eficaz del modelo: aprobar las asignaciones entre las corrientes 1, 2 y 3, aprobar las asignaciones trienales de OC, OR y AM, y aprobar las propuestas de la Corriente 2

Para ello, la Junta Directiva contará con el apoyo de un Comité Técnico "informado e imparcial", que está familiarizado con las necesidades, el contexto y la estructura única de la Federación y que procede de la propia IPPF. El Comité Técnico asesorará sobre los planes trienales de la OC/OR (a la Junta) y sobre los planes trienales de las AM (al Equipo Directivo de Liderazgo).

Las OR trabajarán en estrecha colaboración con las AM para desarrollar y acordar planes trienales sólidos y desempeñarán un papel clave en el seguimiento de su implementación. Se centrarán en el desarrollo de capacidades, el asesoramiento y el apoyo técnico; no participarán directamente en el proceso de asignación de recursos propiamente dicho (excepto, como se ha indicado anteriormente,

en los casos en que puedan trabajar con las AM para sugerir modificaciones de las asignaciones indicativas iniciales).

Los Planes de las AM serán aprobados por el Equipo Directivo de Liderazgo, siguiendo el consejo del Comité Técnico.

¿Quién será elegible?

Los recursos limitados deberían centrarse en los países que tienen las mayores necesidades insatisfechas y en las AM que tienen más dificultades para recaudar ingresos. Por lo general, se trata de AM en países de ingresos mediano-bajos. Estas AM recibirán automáticamente una asignación indicativa en el marco de la Corriente 1 (aunque solo recibirán fondos si se aprueba el plan trienal de apoyo). La asignación se dedica a acelerar la respuesta.

La Comisión reconoce que las AM y los Socios Colaboradores en los países de ingresos mediano-altos enfrentan grandes desafíos, ya sea por la falta de donantes o por un ambiente hostil a la SSR. Como resultado, las AM en los países de ingresos medios serán elegibles para recibir apoyo de la Corriente 1 cuando puedan proporcionar un caso claro con respecto a una necesidad insatisfecha de SDR. Todas las AM y los Socios Colaboradores serán elegibles para solicitar otro tipo de apoyo a través del Fondo Estratégico (Corriente 2).

Las AM de los países de altos ingresos podrán presentar ofertas de financiamiento en el marco de la Corriente 2 en los casos en que actúen como subcontratistas del Secretariado, o como extensión de este, y cuando los beneficios del programa se acumulen en un país que reúna los requisitos para participar en el CAD.

Todas las AM serán elegibles bajo la Corriente 3. Se alentará a los donantes que prestan apoyo de emergencia a que repongan el financiamiento inicial con cargo a los recursos básicos como parte de su apoyo más amplio a la respuesta de emergencia. En última instancia, el objetivo sería que la Corriente 3 funcionara como un fondo rotatorio.

¿Cómo se introducirá el modelo?

La Comisión recomienda la introducción gradual del nuevo modelo de asignación para permitir que las autoridades competentes se adapten con el tiempo. El objetivo es ayudar a las AM a lograr una transición sin problemas hacia un financiamiento más sostenible y evitar que los países enfrenten cambios abruptos –especialmente reducciones– en el financiamiento.

El enfoque se revisará en 2022. En 2024 debería llevarse a cabo una nueva revisión para evaluar los progresos realizados durante la plena implementación. Durante la fase 2 se debería elaborar una implementación detallada para establecer la secuencia de los diversos componentes de la reforma propuesta.

¿Qué cambiará con el tiempo?

La Comisión recomienda que la IPPF tome medidas para proteger el fondo común de fondos no restringidos mediante el empleo de enfoques más activos de recuperación de costos para cubrir sus costos de administración y costos de emergencia. Por lo tanto, cabría esperar que, con el tiempo, los fondos no restringidos se centraran cada vez más en la OC y las OR (en la Corriente 1) y en la Corriente 3 y se dirigieran hacia las AM en la Corriente 1 y la Corriente 2. La evaluación de las posibilidades de una mayor recuperación de costos debe ser un elemento clave de la Fase 2.

8.5 Beneficios esperados del nuevo modelo

La Comisión ha tratado de desarrollar un nuevo modelo que tenga un valor adicional para la Federación; que traiga consigo una mayor rendición de cuentas, de modo que se pueda medir la eficacia de las inversiones en las AM; y que se revise periódicamente para garantizar que siga siendo pertinente. En la actualidad, ninguno de estos objetivos se está logrando mediante la asignación de fondos no restringidos por parte de la IPPF.

El objetivo de este modelo es promover una mayor sostenibilidad financiera haciendo un uso más eficiente de los fondos no restringidos limitados que IPPF recibe. Esto se logrará a través de:

- Una **mejor orientación de los recursos disponibles** hacia las áreas más necesitadas de apoyo: el enfoque mixto basado en fórmulas/propuestas canalizará los recursos hacia las AM y los Socios Colaboradores que trabajan en los países que enfrentan las mayores necesidades insatisfechas de SDSR.
- Asegurar que **esos recursos se asignen a su uso más efectivo**; la capacidad técnica de las OR y de un Comité Técnico ayudará a la OC, a las OR y a las AM a planear de manera más estratégica a través de un ciclo de planificación de tres años y a asegurar que los recursos se centren en los servicios esenciales; y el financiamiento para la preparación para las emergencias y la resiliencia, para el cual todas las AM tendrán derecho a recibir fondos, y les permitirá reaccionar de forma más rápida a las crisis que puedan surgir.
- **Garantizar que las OC, las OR y las AM cumplan sus planes**: esto se fomentará mediante un estrecho seguimiento de los progresos realizados en relación con los objetivos del plan y, en el caso de las AM, basándose en el actual enfoque de financiamiento basado en el desempeño.

Los beneficios adicionales incluyen:

- **Mayor enfoque en las AM**: Las AM están en el centro del modelo de asignación de recursos propuesto y el desarrollo de su capacidad para asegurar que “nadie se quede atrás” es un elemento clave.
- **Mayor transparencia en el financiamiento de las funciones centrales**: habrá mayor claridad en cuanto a la asignación de recursos para el Secretariado, cuyo papel como facilitador de las AM se aclarará y fortalecerá.
- **Mayor rendición de cuentas**: el modelo debería presentar un panorama más claro de en qué está invirtiendo la IPPF y facilitar la evaluación de su eficacia.
- **Un mayor enfoque en los resultados en toda la Federación**: Un enfoque de financiamiento más integral basado en el desempeño, con una gama más amplia de indicadores clave de desempeño que medirán los servicios y una contribución más amplia a la misión de la IPPF.
- **Complementariedad**: La atención se centra en el apoyo a las funciones y servicios esenciales que son "difíciles de financiar". También se hará hincapié en la protección de los valiosos recursos no restringidos mediante el establecimiento de la Corriente 3 como fondo rotatorio (aunque esto podría ser un tanto optimista) y en la búsqueda de una mayor recuperación de los costos de los programas para reducir la necesidad de asignar fondos no restringidos para las OR y la OC a fin de liberar más fondos para las AM y los socios.
- **Cambios positivos en la cultura**: El modelo pretende alejarse de una cultura en la que las asignaciones son vistas como un derecho y la Federación es vista como muy jerárquica con la OC en la cúspide. Las AM, OR y OC son vistas como “iguales” en el sentido de que todas necesitarán presentar sus argumentos para obtener financiamiento para el Comité Técnico.

- **Pertinencia:** El modelo se revisará periódicamente, en particular desde el principio, y se modificará en caso necesario.

8.6 Recomendaciones para la Asamblea General

Sobre la base de la evidencia que hemos revisado y recopilado en los últimos cuatro meses, que incluye investigación bibliográfica, consultas regionales y virtuales, así como las encuestas y otras comunicaciones directas, las personas en la Comisión Independiente de Asignación de Recursos, presentamos las siguientes siete recomendaciones a la atención de la Asamblea General de la IPPF.

Recordamos a la Asamblea que las recomendaciones no se refieren a cantidades discretas asignadas a las AM, sino a los principios rectores para la asignación de recursos. En nuestra opinión, estas recomendaciones ofrecen un modelo viable y transparente para la asignación no restringida de recursos en la Federación, y que apoyarán una IPPF mejorada y reformada para cumplir con su Marco Estratégico 2016-2022. Nuestras recomendaciones son:

Recomendación 1. El modelo basado en corrientes

- 1.1 La IPPF adopta un nuevo modelo para asignar recursos no restringidos que empleará una combinación de enfoques basados en fórmulas y propuestas para asignar los fondos a través de tres corrientes separadas.
- 1.2 El financiamiento de la Corriente 1 apoyará a aquellos que corren mayor riesgo de quedar rezagados. Como tal, el modelo aplica una fórmula para la Corriente 1 que será impulsada por evaluaciones de las necesidades insatisfechas de SDSR, es decir, la carga de morbilidad. Todos los países (con la excepción de los países de ingresos altos) con carga de morbilidad u otras circunstancias atenuantes podrán acceder a esta corriente.
- 1.3 Al menos el 80 % de los fondos no restringidos debería canalizarse a través de la Corriente 1.
- 1.4 Se introducirá una Corriente 2 separada para apoyar las iniciativas estratégicas, que seguirá un proceso *competitivo* basado en propuestas.

Recomendación 2. Aprobaciones de asignación

- 2.1 El órgano de gobierno de la IPPF aprobará las asignaciones entre y dentro de las corrientes.
- 2.2 Los planes trienales de la OC/OR/AM serán revisados por un equipo técnico especial.
- 2.3 El Equipo Directivo de Liderazgo decidirá sobre los planes de las AM, y el órgano de gobierno aprobará los planes de la OC/OR.

8.7 Sugerencias para la Fase 2

Si bien la labor de la Comisión finalizará después de la Asamblea General en la India, sobre la base de su revisión y de conformidad con su mandato, ha formulado una serie de sugerencias para que se examinen en una segunda fase. Donde la Fase 1 de la reforma ha permanecido basada en principios, la Fase 2 proporcionará más detalles y será realizada por IPPF, con la participación directa de los miembros.

8.7.1 Evaluar el papel futuro del financiamiento no restringido en el contexto de la arquitectura financiera general de la IPPF. La Comisión subraya la importancia de desarrollar una estrategia para garantizar el financiamiento efectivo de la IPPF en su conjunto. Al considerar la mejor manera de apoyar la obtención de los resultados establecidos en el Marco Estratégico, debería tener en cuenta el papel limitado, pero importante, que pueden desempeñar los fondos no restringidos.

El punto de partida debe ser una necesidad de claridad sobre lo que IPPF debe hacer, en términos de sus metas estratégicas; cuáles son los costos potenciales y qué presupuestos se necesitan. El Marco Estratégico y Plan de Negocios de la IPPF debe jugar un papel central en proveer dirección y servir como base para procesos más específicos de planeación y presupuestación anual o multianual.

La cuestión, dentro de este marco, es cuál es el mejor uso del financiamiento limitado no restringido y cómo o si debería ser utilizado para ayudar a financiar las funciones de gobernanza y del Secretariado global y regional de la Federación y/o como una fuente complementaria y estratégica de financiamiento para las AM, además de los recursos que ellas mismas recaudan. Esto también pone de relieve el importante papel de la Junta para garantizar una estrategia de financiamiento general sólida, aprobar los presupuestos de la OC, supervisar los progresos y cumplir con sus obligaciones financieras estatutarias. Por ejemplo, ¿se considera que el financiamiento no restringido para las AM es una forma de apoyo transitorio a corto plazo para construir la capacidad institucional y financiera que les permitirá depender de sus propios esfuerzos nacionales de recaudación de fondos a mediano y largo plazo? O bien, ¿existe un papel a largo plazo para el financiamiento no restringido de la IPPF y, de ser así, ¿en qué debería enfocarse? ¿qué plazos son realistas?

8.7.2 Elaborar planes detallados de implementación de la reforma: En el presente informe se exponen las orientaciones generales de la reforma. La Fase 2 del proceso de reforma requerirá un trabajo más intenso para desarrollar plenamente las cuestiones de diseño y también para considerar algunas de las implicaciones más amplias de las reformas. Estos incluyen:

- desarrollo detallado de la fórmula de asignación (elección de indicadores/combinación de indicadores, aplicación de indicadores a cualquier fórmula, introducción gradual de cualquier fórmula, recopilación de datos y calidad);
- desarrollo de directrices para las propuestas de las corrientes 2 y 3;
- revisión del enfoque del financiamiento basado en el desempeño;
- plan de mitigación para facilitar a las AM que se enfrentan a fuertes caídas en el financiamiento.

9. Apéndices

Apéndice 1. Resultados estratégicos de la IPPF

- Cabe señalar que la IPPF necesita mejorar sus datos financieros generales. La Comisión observa que los esfuerzos son parte integral del Plan de Negocios 2018-2021. Los siguientes datos deben leerse teniendo en cuenta esta salvedad.

Tabla 1: Progresos con respecto a los indicadores de desempeño del Marco Estratégico (Resultados)

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Resultado 1	Iniciativas políticas exitosas	105	97	81	82	175	146	163
	Éxito de las iniciativas de políticas globales/regionales	11	13	17	22			
	En camino hacia los ODS							
	Acción pública de grupos de mujeres y jóvenes					661	1015	1038
	Las AM monitorean el cumplimiento de los derechos humanos	42	55	54	60			
Resultado 2	Personas que completan programas de EIS (m)	18.2	25.1	25.2	25.7	28.1	31.3	30.8
	Habilidades de EIS usadas (%)							
	Personas alcanzadas – mensajes de SSR (m)					112.4	140.7	242.6
Resultado 3	Servicios de SSR (m)	112.7	136.6	149.3	175.3	145.1	163.9	168.1
	APP (m)	11.8	12.1	14.5	15.7	18.8	21.1	23.5
	Personas usuarias de anticonceptivos por primera vez (m)					6.3	6.1	6
	% de personas que recomiendan IPPF (%)					90	92	93
	Servicios de SSR facilitados (m)					37.4	44.7	55.1
	Servicios de SSR para personas menores de 25 años (%)	40	48	45	44			
	Servicios relacionados con aborto (m)	2.1	3	3.8	4.3			
	Personas usuarias pobres/vulnerables (%)	81	81	85	82			

	% de las AM que prestan paquetes de servicios integrados	21	26	30	36			
Resultado 4	Ingresos generados por el Secretariado	144.8	136.1	126.1	116.2	130.4	125.1	133
	Ingresos locales generados por AM que reciben donativos no restringidos	372.1	384.1	370.3	358.8	291.2	291.7	264.2
	% de financiamiento no restringido a través de FBD (%)	6	7	9	9	6	5	9
	Número de personas voluntarias					172,279	232,881	261,573
	Número de personas activistas (M)					10.2	11.2	12.3
	AM con datos de costos de servicio - clínicas fijas	13	27	28	31			
	Las AM que recolectan datos sobre pobreza y vulnerabilidad	10	20	31	41			
	AM con >20% de representación de personas usuarias menores de 25 años	58	63	73	70			

Apéndice 2: Análisis de cómo se asignan los fondos no restringidos en la actualidad

Resumen de la asignación de fondos no restringidos

Tablas 1 y 2. Estas tablas muestran las tendencias en la asignación de los presupuestos del Secretariado (de las cuales IPPF es legalmente responsable) y la asignación de fondos no restringidos solamente (en los cuales se ha pedido a esta Comisión que se centre).

Tabla 1: Financiamiento general del Secretariado de la IPPF (US\$M)

	2014	2015	2016	2017	2018
Donativos para las AM y para los socios	74,543	72,333	68,317	50,154	64,685
No restringidos	45,597	49,115	38,572	35,132	41,460
Restringidos	28,946	23,146	29,745	15,022	23,225
Gastos centrales	20,450	19,035	16,128	15,453	19,707
No restringidos	14,315	12,305	10,112	7,983	12,744
Restringidos	6,135	6,730	6,016	7,470	6,963
Gastos regionales	34,429	34,407	34,008	7,483	8,321
No restringidos	16,849	18,788	20,003	5,526	6,257
Restringidos	17,580	15,619	14,005	1,957	2,064
Donativos de la Oficina Regional				11,491	13,614
No restringidos				10,266	10,983
Restringidos				1,225	2,631
Gobernanza	2,316				
No restringidos	2,198				
Restringidos	118				
Recaudación de fondos y otros	5,841	6,064	5,394	5,387	4,463
No restringidos	5,312	5,390	5,210	5,224	3,889
Restringidos	529	674	184	163	574
Total	137,579	131,767	123,847	89,968	110,790
No restringidos	84,271	85,598	73,897	64,131	75,333
Restringidos	53,308	46,169	49,950	25,837	35,457

Tabla 2: Uso de financiamiento no restringido (US\$M)

	2014	2015	2016	2017	2018
Donativos para las AM y para los Socios Colaboradores	45,597	49,115	38,572	35,132	41,460
Gastos centrales	14,315	12,305	10,112	7,983	12,744
Gastos regionales	16,849	18,788	20,003	5,526	6,257
Donativos de la Oficina Regional	-	-	-	10,266	10,983
Gobernanza	2,198	-	-	-	-
Recaudación de fondos y otros	5,312	5,390	5,210	5,224	3,889
Total	84,271	85,598	73,897	64,131	75,333

Fuente: Estados financieros de IPPF

Tabla 3. Tendencias generales de las asignaciones para las AM (US\$M)

	Fondos recaudados a nivel nacional		Fondos recaudados por el Secretariado de la IPPF		Total
	Recaudado localmente de fuentes nacionales (donativos locales, generación de ingresos, etc.)	Recaudados localmente a partir de fuentes internacionales (donantes)	IPPF no restringidos	IPPF restringidos	
2016	217	70	37	22	345
2017	226	66	34	19	345
2018	203	61	40	17	321

Tabla 4: Los mayores receptores de financiamiento no restringido: 2015 a 2018 (US\$M)

	2015	2016	2017	2018	Total
India	2.6	1.8	1.5	1.8	7.7
Pakistán	1.9	1.7	1.7	1.6	6.8
Nepal	2.0	1.3	1.3	1.6	6.2
Nigeria	1.6	1.2	1.1	1.8	5.7
Etiopía	1.8	1.4	0.9	1.1	5.2
Uganda	1.2	1.0	0.9	1.1	4.3
Tanzania	1.0	0.9	0.8	0.9	3.7
Ghana	0.9	0.7	0.7	0.7	3.0
Kenia	0.8	0.7	0.6	0.9	2.9
Bolivia	0.9	0.8	0.6	0.5	2.8
Colombia	0.6	0.5	0.6	0.7	2.5
Burkina Faso	0.7	0.6	0.6	0.6	2.5
Zambia	0.8	0.5	0.5	0.7	2.5
Burundi	1.1	0.5	0.4	0.5	2.4
Rep. Dem. del Congo	0.7	0.5	0.5	0.5	2.3
Otros	27.1	22.2	21.1	25.1	95.5
Top 15	18.6	14.1	12.6	15.1	60.4
Total	45.7	36.3	33.6	40.2	155.9
% Top 15	40.78	38.79	37.32	37.59	38.75

Tabla 5: Dependencia de fondos no restringidos como fuente de financiamiento (más dependientes del financiamiento no restringido de IPPF 2015-2018 - solo los países que reciben donativos >\$1 millón durante el período)

	No restringidos como % del total	No restringidos de IPPF de 2015 a 2018
República Central Africana	69.8	1,210,324
Guinea-Conakry	67.7	1,541,133
Níger	59.7	1,225,035
Madagascar	58.8	1,653,110
Guinea-Bissau	57.0	1,124,871
Congo	54.0	1,277,900
Haití	48.0	1,925,528
Chad	45.5	1,232,521
Camboya	4.6	1,291,015
Indonesia	3.8	1,245,936
El Salvador	3.5	1,480,213
Honduras	3.3	1,551,819
República Dominicana	3.2	1,674,891
Guatemala	3.0	1,811,347
Colombia	1.0	2,477,217

Análisis de los donativos para las Asociaciones Miembro

La mayor parte del financiamiento se destina a países de ingresos bajos y mediano-bajos: Más del 75% de los fondos no restringidos que se destinan a las AM se destinan a países de ingresos bajos y mediano-bajos (34% a países de ingresos bajos y 42% a países de ingresos mediano-bajos). África representa más del 77% de los donativos destinadas a los países de ingresos bajos y casi el 45% de los donativos destinados a los países de ingresos mediano-bajos. El Hemisferio Occidental representa más del 50% de los donativos destinadas a los países de ingresos mediano-altos y casi el 80% de la muy pequeña cantidad de donativos que se destinan a los países de ingresos altos.

Tabla 6: Asignación de donativos a las AM según el nivel de ingresos del país (US\$ 2018)

	Ingresos bajos	Ingresos mediano-bajos	Ingresos mediano-altos	Ingresos altos	Sin clasificar*	Gran total
África	10,602,824	7,496,213	778,963	72,371		18,950,371
Mundo Árabe	466,049	1,258,851	329,756	48,112	347,985	2,450,754
RESAO	103,476	2,950,771	1,371,355		150,029	4,575,631
Europa	68,042	270,698	907,729	121,332		1,367,800
Sur de Asia	2,021,714	3,478,853	613,170			6,113,737
RHO	455,408	1,327,947	4,114,543	880,898		6,778,797
Gran total	13,717,514	16,783,334	8,115,517	1,122,712	498,015	40,237,091
% del total	34.1	41.7	20.2	2.8	1.2	100.0

* Incluye territorios como Somalilandia y Palestina.

La relación entre las asignaciones actuales y las necesidades es relativamente débil: En comparación, mientras que el 25% de la carga de salud estimada asociada con el aborto inducido y espontáneo es afrontada por las mujeres de países de ingresos bajos, más de dos tercios recaen en las de ingresos más bajos, lo que sugiere que si la IPPF centrara sus esfuerzos más en las necesidades pendientes, implicaría un desplazamiento de recursos de los países de ingresos mediano-altos a los de ingresos mediano-bajos. De manera similar, en las Tablas 8 y 9 también se destacan los problemas que enfrentan los países de bajos ingresos con tasas de fecundidad en la adolescencia y cargas de morbilidad mucho más altas en los países de ingresos más bajos y mucho más altas en África que en otros países, independientemente de la situación de los ingresos.

Tabla 7: Carga estimada de la mala salud asociada con el aborto inducido y el aborto espontáneo

AVAD perdidos	Ingresos bajos	Ingresos mediano-bajos	Ingresos mediano-altos	Ingresos altos	Gran total	% del total
África	614,662	402,918	16,837	51	1,034,468	38.9
Mundo Árabe	24,144	44,311	5,454	179	74,665	2.8
RESAO	3,880	185,878	48,870		238,628	9.0

Europa	1,082	3,263	5,016	198	9,559	0.4
Sur de Asia	38,312	1,176,979	4,050		1,219,341	45.9
RHO	10,428	10,429	56,755	3,237	80,849	3.0
Gran total	692,507	1,823,778	136,982	3,664	2,657,510	100.0
% del total	26.1	68.6	5.2	0.1	100.0	

Fuente: Estudio sobre la carga mundial de morbilidad 2019, las cifras se refieren a 2017.

Tabla 8. Tasas de fecundidad entre las adolescentes 15-19¹⁵

	Ingresos bajos	Ingresos mediano-bajos	Ingresos mediano-altos	Ingresos altos	Gran total
África	112.4	90.3	43.3	56.9	96.0
Mundo Árabe	49.5	41.8	11.0	13.4	33.9
RESAO	0.3*	41.6	22.0		30.6
Europa	36.4	38.1	26.5	12.1	25.9
Sur de Asia	62.5	26.8	6.6		28.2
Hemisferio Occidental	37.5	69.5	55.7	32.6	49.5
Gran total	94.3	60.5	37.3	29.8	55.9

* Corea del Norte

Fuente: Banco Mundial, IDM 2017 de la División de Población de las Naciones Unidas, Perspectivas de la Población Mundial.

En las tablas se destaca claramente el hecho de que los países de ingresos más bajos se enfrentan en general a mayores desafíos y que, para los niveles de ingresos dados, algunas regiones, en particular África, se enfrentan a mayores desafíos.

¹⁵ Las tasas de fecundidad de las adolescentes se basan en datos sobre nacimientos vivos inscritos procedentes de los sistemas de registro civil o, a falta de tales sistemas, de censos o encuestas por muestreo. En general, las tasas estimadas se consideran medidas fiables de la fecundidad en el pasado reciente. Cuando no se dispone de información empírica sobre las tasas de fecundidad por edad, se utiliza un modelo para estimar la proporción de nacimientos de adolescentes. En los países que carecen de sistemas de registro civil, las tasas de fecundidad se basan generalmente en extrapolaciones de las tendencias observadas en censos o encuestas de años anteriores.

Los miembros de la Comisión expresaron su preocupación por la calidad de los datos, tanto las preocupaciones generales relacionadas con la medición como las específicas relacionadas con el hecho de que en algunos países los nacimientos que corresponden a madres solteras no se incluyen en las estadísticas. En la segunda fase será necesario tener en cuenta la fiabilidad de los datos e identificar qué indicadores demuestran de manera fiable las diferencias reales entre los países y son indicadores creíbles de las necesidades insatisfechas.

Sin embargo, un análisis más detallado del modelo actual de asignación de recursos para las AM sugiere que las necesidades de salud, el ingreso per cápita del país y el tamaño de la población representan la mayor parte de las diferencias en las asignaciones de los países. Esto es, en cierto sentido, tranquilizador, ya que proporciona pocas pruebas de que la pauta actual es extremadamente injusta y, por lo tanto, es poco probable que se necesiten cambios extremos en la pauta de asignación¹⁶.

Parece haber una gran volatilidad en las asignaciones: Otro hallazgo clave es la variabilidad de donativos no restringidos de la IPPF a las AM año tras año, lo que sugiere una vez más una falta de previsibilidad en el financiamiento (Tabla 9). Un análisis más detallado puede mostrar hasta qué punto el financiamiento basado en el desempeño es responsable de esto. La siguiente tabla muestra los aumentos y disminuciones interanuales de las asignaciones de donativos no restringidos de la IPPF para una selección de países.

Tabla 9. Variabilidad en el financiamiento - cambio anual en la asignación de fondos no restringidos (países seleccionados)

	2015-16	2016-17	2017-18
Benín	- 8.8	- 22.6	13.0
Etiopía	- 18.7	- 37.0	21.7
Ghana	- 17.0	- 12.9	9.1
Burundi	- 58.9	- 21.3	25.0
Kenia	- 12.7	- 11.8	58.6
Costa de Marfil	- 0.2	- 29.5	94.0
Rep. Dem. del Congo	- 28.2	1.1	- 4.0
Madagascar	- 21.4	- 11.2	9.4
Malawi	- 27.2	0.9	32.3

¹⁶ El análisis de regresión sugiere que las necesidades de salud (medidas por la carga de la morbilidad asociada con el aborto materno y el aborto espontáneo), el ingreso per cápita del país y el tamaño de la población (comparando poblaciones con > o < 0,5 millones) representan alrededor del 73% de las diferencias. Todos los resultados son muy significativos desde el punto de vista estadístico y van en la dirección correcta (los países con mayores desafíos ganan más, los países más ricos ganan menos y los países pequeños ganan más). Algunos países reciben mucho más de lo que se podría predecir (Nepal, Nigeria); otros menos (India).

Apéndice 3. Componentes de diseño del financiamiento basado en el desempeño

- Los resultados se evalúan en función de 10 indicadores.
- Las AM son recompensadas en parte directamente en función de su desempeño en relación con estos indicadores (prima de mejora), pero también en función de su contribución a la mejora del desempeño regional (prima de contribución).
- Las OR tienen cierta discrecionalidad en cuanto a la participación relativa entre los bonos de mejoras y contribuciones, y las ponderaciones asignadas a los diferentes indicadores.
- Hay una serie de límites máximos. Ningún país puede recibir más del 4% del financiamiento total del FBD; los países no se benefician de mejoras de más del 40% en un indicador en particular. El aumento/disminución del FBD no puede exceder el 25% del fondo no restringido de apoyo general.

Una evaluación del 2015 (Eicher *et al*¹⁷) halló que:

- La mayoría de las AM percibieron que el FBD era empoderante, transparente y justo, aunque alrededor de un tercio de las AM lo consideraron punitivo.
- Las AM sintieron que el FBD capturó su verdadero desempeño, que los indicadores y metas estaban alineados con sus prioridades, y que no habían encontrado consecuencias negativas no deseadas.
- Las entrevistas de seguimiento a profundidad sugirieron que las AM tienen una comprensión más débil del mecanismo de financiamiento del FBD.
- Las AM creían que el FBD había cambiado la forma en que los equipos de la sede y de las filiales trabajan conjuntamente y gestionan el desempeño.
- Las AM consideraron que el FBD había mejorado el desempeño general de estas, incluyendo una mayor eficiencia y promoción e intercambio de las mejores prácticas.
- Las AM informaron que el FBD ha mejorado el registro, la presentación de informes y el uso de los datos.
- Las personas que respondieron a la encuesta en línea informaron que las OR están explicando el FBD y proporcionando asistencia técnica para ayudar a las AM a mejorar su desempeño, pero que se podría hacer más.
- La atención prestada a los indicadores ha reforzado la “cultura del desempeño”:

¹⁷ Eichler, Rena; Susan Gigli, Jenna Wright. Septiembre 2016. *Strengthening Performance with the IPPF Performance Based Funding Initiative: Evidence and Recommendations [Fortalecimiento del desempeño con la iniciativa de Financiamiento Basado en el Desempeño de la IPPF: evidencia y recomendaciones]*. Bethesda, MD: Health Finance & Governance Project, Abt Associates Inc

- Las AM son más responsables de lograr mejoras en el desempeño y han mejorado la calidad de sus datos para que puedan rastrear, administrar e informar.
- Las AM no parecen estar presentando el FBD en las propuestas o en las discusiones con potenciales financiadores, aunque sí presentan logros en las métricas que el FBD premia.
- Los incentivos de reputación parecen ser tan motivadores como los incentivos financieros y el intercambio de información entre las AM es la plataforma para apoyar a ambos.

Apéndice 4: Encuestas

Resultados de la encuesta

Como parte de las consultas para la reforma en curso, las dos Presidencias de la Comisión pusieron en marcha una encuesta conjunta en el sitio web de la reforma el 25 de julio. Los objetivos de la encuesta eran:

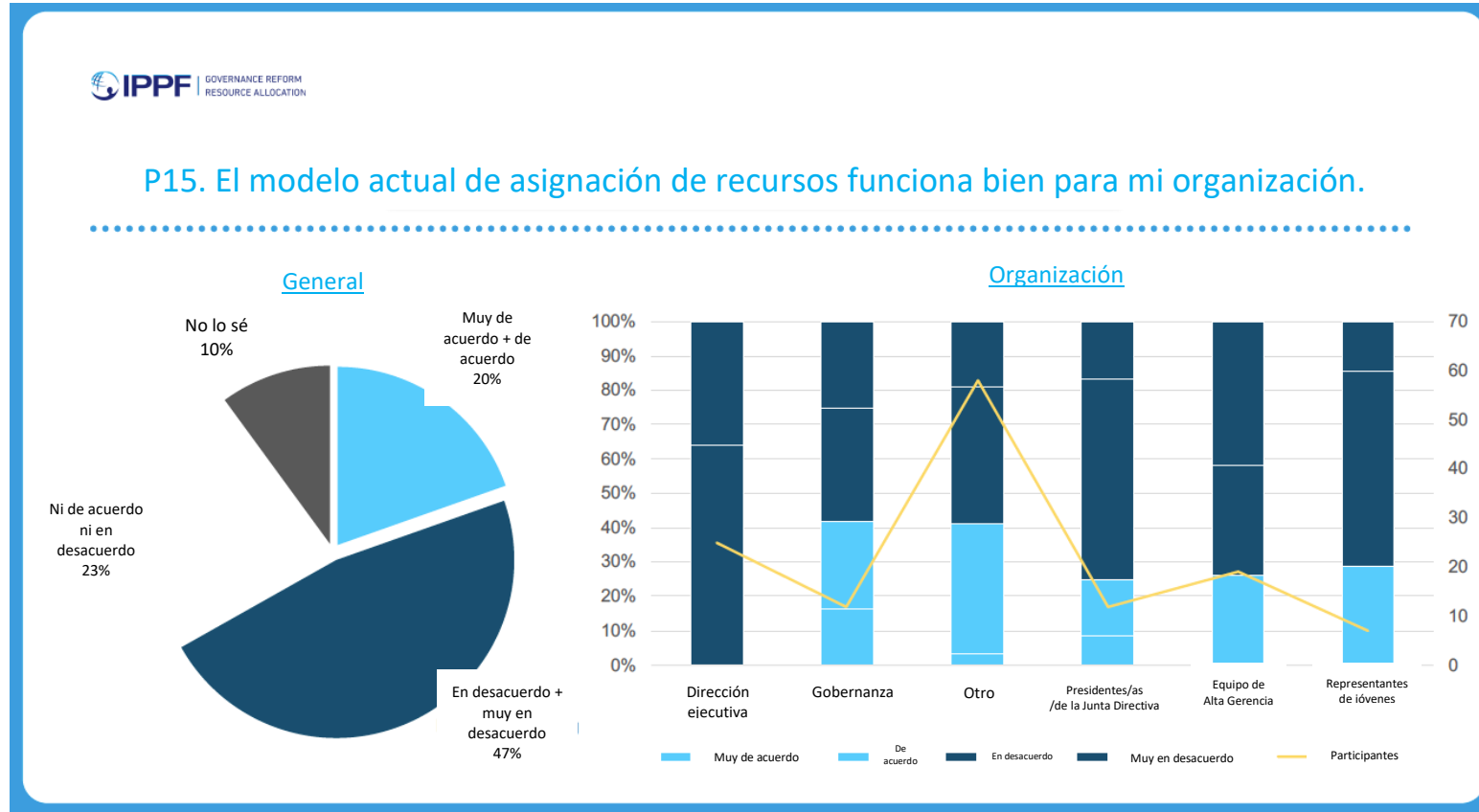
- Comprender la variedad de opiniones sobre la necesidad de cambio en relación con la gobernanza global y regional de la IPPF, así como su modelo de asignación de recursos.
- Solicitar aportes para el desarrollo de estructuras de gobernanza regionales y mundiales apropiadas y eficaces, así como de un modelo estratégico de asignación de recursos.

En total, 200 personas verificadas completaron la encuesta, de todas las regiones y de toda la Federación. La mayoría de las respuestas vinieron de las Asociaciones Miembro (46%), mientras que el resto fueron del Secretariado, los Comités Ejecutivos Regionales, los Consejos Regionales, el Consejo de Gobierno y los Socios Colaboradores. La gran mayoría de quienes respondieron (81%) eran altos directivos, directores y directoras ejecutivas y otros miembros del personal, mientras que la juventud estaba subrepresentada, con solo un 7%.

El mayor porcentaje de participantes procedía de la región de África (26%); el menor de la región de Asia meridional (2%).

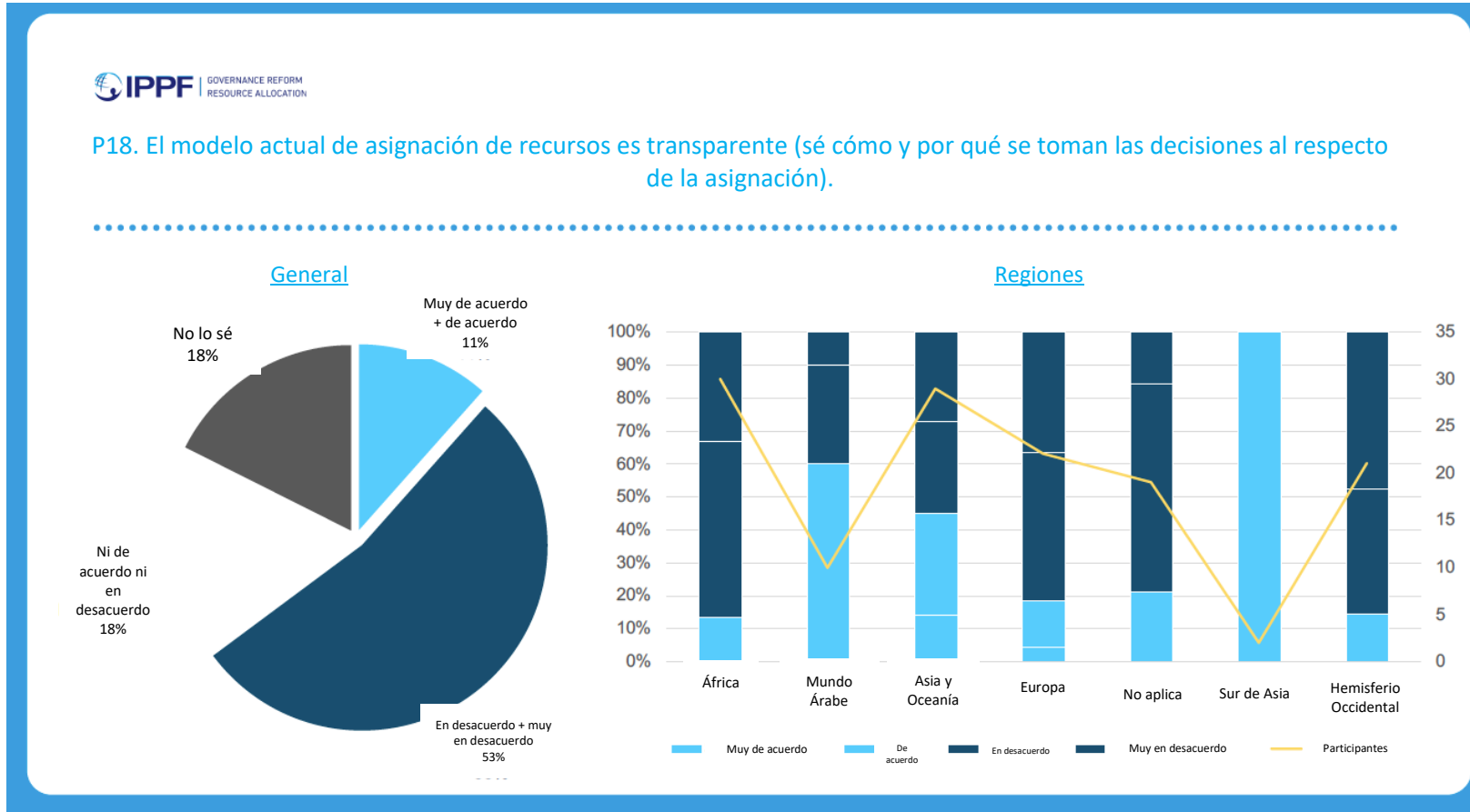
Dependencia de la IPPF para el financiamiento: casi un tercio de los encuestados declara que recibe del 81 al 100% de su ingreso anual total de la IPPF; una quinta parte recibe del 80 al 100% de su ingreso anual no restringido de la IPPF. Esto demuestra una alta dependencia de una cantidad relativamente pequeña de financiamiento no restringido, que comprende solo US\$40 millones de los ingresos totales de la IPPF para las AM. Estos resultados solo se han

recibido recientemente y requerirán una evaluación adicional para comprender cuál es la cantidad total real proporcionada a las AM altamente dependientes, especialmente porque no está claro que los receptores de los donativos más altos sean los más dependientes.



El modelo actual de asignación de recursos: lo que es inequívoco de la encuesta es que el modelo actual de asignación de recursos no sirve bien a las AM individuales ni a la Federación en general, con solo un 20% de acuerdo. En particular, ninguno de los directores o directoras ejecutivas de las AM pensó bien del modelo actual.

Un mero 18% considera que el financiamiento irrestricto de IPPF ha sido asignado de manera justa y correcta. Un porcentaje aún menor (11%) cree que el modelo actual de asignación de recursos es transparente.

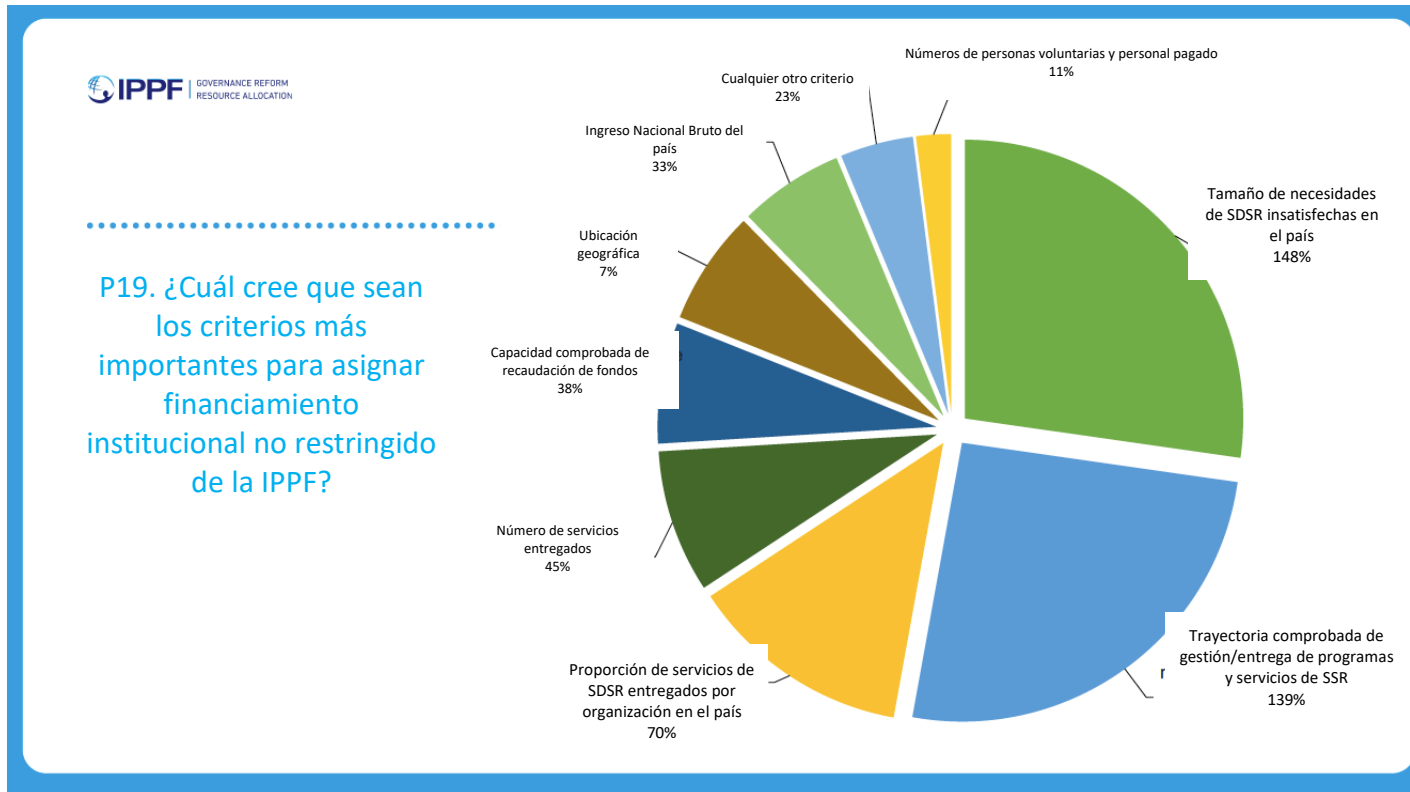


Asociaciones Miembro y financiamiento no restringido: las personas encuestadas están divididas equitativamente con respecto a si todas las Asociaciones Miembro deben recibir financiamiento no restringido.

Un nuevo modelo de asignación de recursos: existe un acuerdo casi total entre todas las personas encuestadas en que:

- La IPPF debería contar con un fondo especial para responder a temas específicos (93%).
- El nuevo modelo debería revisarse periódicamente para garantizar que siga siendo honesto, equitativo y pertinente (96%).

Los tres criterios más populares para el nuevo modelo fueron: tamaño de la necesidad insatisfecha; antecedentes comprobados; proporción de servicios de SDR en el país, en ese orden.



Comentarios de las personas encuestadas: el modelo actual de asignación de recursos:

- Muchas AM africanas sienten que la supervisión financiera de los Comités Ejecutivos Regionales y el Consejo de Gobierno “no es responsable, tiene debilidades, es corrupta, incompetente, inequitativa y no es sostenible; con mucho espacio para la mejoría”.
- Los planteamientos de la Oficina Regional del Hemisferio Occidental sobre las asignaciones de fondos no restringidos de la IPPF variaron desde “es justo en general, aunque no toma en cuenta las contribuciones de las AM” hasta “la fórmula de asignación es arcaica y no refleja las realidades actuales”.
- En cuanto a la transparencia de la Asignación de Recursos actual, la Oficina Central dijo que “no hay transparencia, no se comparte información y no sabemos cómo se toman las decisiones; el modelo debe ser totalmente revisado”.

Comentarios de las personas encuestadas: con miras al futuro:

- El equipo directivo de la Oficina Regional del Mundo Árabe aconseja que la IRAC “revise el contexto actual del país, incluyendo el conflicto y la necesidad insatisfecha de servicios, para cada región; esto sería justo en la asignación de recursos. Les deseamos mucha suerte en este gran esfuerzo por mejorar la situación de la IPPF”.
- La juventud y la gobernanza de la RESAO quieren que “las evaluaciones de necesidades asignen fondos a las AM que tengan las mayores necesidades de población y de prestación de servicios, con la equidad y la sostenibilidad a largo plazo en el centro de todas las conversaciones”.
- La Presidencia y los miembros de la Junta Directiva de la Red Europea solicitan un “fondo especial para apoyar la investigación, la innovación de nuevos dispositivos de SSR (por ejemplo, métodos anticonceptivos), y para desafiar la red antiaborto”.
- La gobernanza, el equipo de alta gerencia y la juventud de la Oficina Regional del Sur de Asia aconsejan que la asignación se centre en el “nivel de necesidad, basado en un marco aprobado por el Consejo de Gobierno; el desempeño de las AM basado en el sistema de financiamiento basado en el desempeño aprobado por el Comité Ejecutivo Regional; y la capacidad de las AM para hacer avanzar la aguja en la mejora de los indicadores importantes”.

Consultas

A continuación, se enumeran algunos de los puntos planteados en las consultas:

- Necesidad de una mayor transparencia en las asignaciones de fondos y las razones de cualquier cambio en los presupuestos, las asignaciones del subpresupuesto, las fórmulas y el financiamiento.
- El modelo de asignación de recursos mejorado propuesto debe incluir plena transparencia y visibilidad.

- El modelo propuesto debe tener en cuenta las cuestiones de diversidad y equidad dentro de la Federación, de manera que no se fomente inadvertidamente la concentración de recursos en las AM de mayor desempeño en detrimento de las demás.
- La fórmula propuesta puede incluir una combinación de asignación fija y flexible, ambas basadas en criterios claros y transparentes.
- La fórmula propuesta puede incluir una combinación de asignación fija y flexible, ambas basadas en criterios claros y transparentes.
- La asignación de recursos debe basarse en las prioridades estratégicas de la IPPF y no solo en un sistema fijo de enfoque del CAD¹⁸.
- Considerar si la asignación de recursos debe basarse en procesos competitivos que dependan del contexto específico.
- Considerar si las asignaciones de recursos podrían estar basadas en el desempeño y limitadas en el tiempo (tres años).
- Considerar la posibilidad de establecer un umbral/límite para los que son elegibles (es decir, 'demasiado ricos').
- La preocupación de que África tenga más problemas de salud, por lo que la asignación de recursos debería tener en cuenta esos problemas.
- Se subrayó la necesidad de que el nuevo sistema de asignación de recursos tenga en cuenta las necesidades insatisfechas de planificación familiar, otras necesidades de salud, la vulnerabilidad, la relación calidad-precio y el logro de resultados.
- La necesidad de incentivar a las AM de alto desempeño para que hagan más como con el actual sistema de asignación de bonos que premia este tipo de logros.
- La necesidad de considerar el destino de los países que caen dentro de la categoría de ingresos mediano-bajos, lo que resulta en el destete por parte de algunos países donantes.

Puntos de vista regionales

“Aclarar el papel de Directores y Directoras Ejecutivas en la asignación de recursos en el contexto nacional: darles poder para decidir e informar directamente a la Oficina Regional y a la Oficina Central sobre la situación exacta, para ayudarles a tomar decisiones sobre cómo asignar los recursos.”

“Me gustaría que la IPPF fuera ágil y moderna.”

“Tenemos que crear confianza.”

“Gracias por hacernos algunas buenas preguntas, no sucede a menudo.”

¹⁸ El Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE es un foro internacional de muchos de los mayores proveedores de ayuda, que utilizan criterios acordados internacionalmente para su Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD): <http://www.oecd.org/dac/development-assistance-committee/>

“Las Oficinas Regionales deben compartir los planes anuales de asignación de recursos y el presupuesto: quién recibe qué y por qué.”

“Las Oficinas Regionales deben rendir cuentas.”

“Las regiones son como pequeños feudos, o no tan pequeños, se trata de proteger sus intereses. Los equipos regionales deberían tomar las decisiones de asignación de recursos, pero hay que poder confiar en que las regiones tomen las decisiones correctas.”

“El financiamiento está sesgado a favor de la prestación de servicios, pero el mayor cambio proviene de la incidencia”.

*“Creo que los principios compartidos por la comisión marcan la pauta. En mi opinión, esto va en la dirección correcta, y ahora se trata del **cómo**. A todo el mundo le encantaría una fórmula/modelo de financiamiento simple y fácilmente comprensible, sin embargo, teniendo en cuenta la naturaleza compleja de los temas y el tipo diverso de organizaciones con las que trabajamos, no será fácil.”*

“Necesitamos una especie de estrategia de retiro de la financiación institucional no restringida si las AM no son autosuficientes.”

“No solo estamos garantizando los servicios, sino que también pretendemos lograr un cambio de comportamiento. Creo que debería haber una opción para acomodar a los que trabajan en un área específica reconocida por nosotros.”

“Además, para salir de ese sentido de titularidad, se debe adoptar un enfoque competitivo.”

Estos comentarios son solo algunos de los que hemos escuchado de las muchas personas que se tomaron el tiempo para compartir sus puntos de vista. Apreciamos mucho esto. Sorprendentemente, algunos directores y directoras ejecutivas de la región aún no tenían claro por qué era necesaria una reforma y otros consideraban que esta incertidumbre se debía a la falta de conocimiento. Algunos consideraron que esto se debía a que la información se compartía de manera desigual entre sus colegas.

Retroalimentación clave de la segunda encuesta en línea

Habiendo visto un borrador inicial, alrededor del 54% de las AM pensaron que el modelo funcionaría, con un 43% adicional que sugirió que podría funcionar, aunque sí expresaron una serie de preocupaciones. En general, las AM expresaron su preferencia por menos restricciones al apoyo y un papel más activo de las regiones en los procesos de asignación. La mitad de las personas que respondieron consideraron que el fondo estratégico debería representar entre el 10 y el 15% del financiamiento total. Hubo un apoyo general a los enfoques de financiamiento basados en el desempeño, pero se plantearon inquietudes acerca de los desafíos de comparar el desempeño de las AM de manera confiable, ya que sería necesario considerar nuevos enfoques.

Los temas generales de las respuestas específicas recibidas de las AM son los siguientes.

El cambio es necesario...

- A menos que lo intentemos, nunca lo sabremos. En cualquier cambio hay resistencia. Creo que necesitamos contar con procedimientos que nos permitan realizar los cambios necesarios para mejorar y salvaguardar la participación de todas las partes interesadas, de forma democrática y transparente.
- Estamos de acuerdo en que es necesario que se produzcan cambios y en que el informe contiene sugerencias muy pertinentes.

El modelo es generalmente bueno resulta un poco complicado... pero hay preocupaciones presentes.

- Creo que el modelo funcionará porque especifica claramente los canales de las corrientes de financiamiento y la asignación.
- Creemos que es un buen modelo.
- Una propuesta convincente.
- Es demasiado pronto para juzgar si este modelo funcionará, pero sin duda es un paso en la dirección correcta. Mi preocupación es que tenga un impacto en algunas de las AM en Europa (debido al enfoque en los ingresos de los países) y mi temor es que una vez más perdamos a algunos de nuestros miembros.
- Debería haber una visión común y compartida sobre los criterios de financiamiento, pero en general el modelo propuesto parece razonable.
- Difícil de entender/ Esto es demasiado técnico para que yo tenga tiempo de mover mi cabeza en poco tiempo/ es tan complicado.
- Siempre y cuando se gestione correctamente.
- Se necesita trabajar hacia la sostenibilidad de las AM y un modelo de negocios que apoye esto.
- Es necesario que la estructura esté en su lugar y funcione, y entonces quedará claro si es necesario ajustar las eventuales lagunas que puedan existir, y en qué medida. Cada país tiene su propio contexto y el indicador de necesidades insatisfechas es convincente, pero debe tenerse en cuenta cómo definir mejor esa necesidad insatisfecha. No siempre se dispone de datos fiables.
- Permite que las AM se beneficien de varias corrientes en lugar de depender solo de una. También les ayuda a crear capacidad para crear nuevas propuestas y ejecutar estas tareas.

Las AM apoyan el Fondo Estratégico:

- Algunas ideas generadas por las AM, especialmente por parte de las personas jóvenes, son muy innovadoras, pero la falta de fondos las mata. Por lo tanto, debería reservarse suficiente espacio para estas ideas innovadoras.
- Es fundamental que haya un fondo común de fondos reservados para las actividades estratégicamente necesarias que surjan a lo largo del año.

- Acojo con beneplácito cualquier cambio de la prestación de servicios a esfuerzos de promoción más estratégicos, tanto hacia los gobiernos como hacia los proveedores de atención (médicos, enfermeras, hospitales, etc.).
- Esta es una modalidad importante para nosotros para asegurar que las IPPF/AM tengan la capacidad de cumplir con las prioridades estratégicas. Entre el 5 y el 15% parece una buena plataforma de financiamiento.
- Las intervenciones estratégicas son fundamentales para el éxito.
- El financiamiento estratégico es importante, incluso más que la puesta en marcha y el funcionamiento de las AM individuales.
- La gestión de estos fondos debe estar por encima de toda duda. Tengo muchas preguntas sobre quién decide el enfoque de los donativos. ¿Se basará esto en los requisitos de los donantes, los deseos de IPPF o qué? ¿Emitirá la IPPF convocatorias de EOI y luego propuestas; quién revisará las propuestas; etc.? Transparencia y equidad. Todas las AM deben tener las mismas oportunidades de competir y ser seleccionadas. La selección de las propuestas debe ser con base en lo que se encuentra en el documento y no sesgado por las preferencias de los comités de selección.
- El fondo estratégico es solo para proyectos innovadores y, por lo tanto, debe ser proporcional a las otras tres corrientes que necesitan más fondos.

Las OR aportan un valor añadido, ya que saben lo que ocurre en sus regiones y cuáles son las principales necesidades:

- Las OR no son tan objetivas como se esperaba, por lo que deben reducir sus competencias en lo que respecta a la asignación de fondos.
- Las OR deberían tener cierto poder en la asignación de recursos a las AM.
- Creo que las OR conocen la fortaleza de las AM, así como sus debilidades. Las OR deberían tener más poder para decidir los fondos que se asignarán a las AM para que puedan ayudar a abordar algunos de los problemas a los que se enfrentan las AM y ayudarlas a trabajar de manera efectiva y eficiente.
- Si los criterios de financiamiento son claros, las OR no deberían tener mucho poder en la asignación de fondos a las AM. Debido a la estrecha relación de trabajo, es probable que sea subjetiva, de ahí la necesidad de minimizarla. Las OR son esenciales para proporcionar información.
- Porque las OR conocen bien a las AM de la región y saben qué AM necesitan ayuda.
- Si se establece una formulación clara, no es necesario que las OR desempeñen un papel importante en la toma de decisiones sobre la asignación de fondos a las AM.
- Las OR están más cerca de las AM, por lo que deben tener cierto poder para decidir sobre los fondos.
- Las OR tienen la buena visión y las estadísticas de toda la región, la asignación debe ser su decisión para propósitos de una asignación justa e independiente.
- Las OR están en la mejor posición para evaluar el desempeño de las AM y su necesidad de asistencia financiera. La asignación presupuestaria también debe tener en cuenta las necesidades insatisfechas existentes en el país de cada AM.
- Lo más importante para mí es que la toma de decisiones sea transparente, basada en una revisión crítica del plan de trabajo de la AM. Por lo menos las OR deben ser capaces de dar un consejo (ya que son las más familiarizadas con la AM).

- Los criterios acordados son esenciales, pero al mismo tiempo la larga experiencia de las OR con el trabajo de las AM es un valor añadido para el proceso.
- Depende de los criterios generales y de la historia (corrupción o no) de la OR. Menos poder si hay corrupción.
- Las OR están más cerca de las AM y tienen más conocimiento de las necesidades y posibilidades de las AM.
- Hasta ahora, las OR han podido decidir y controlar las asignaciones de los fondos a las AM sin ningún problema. ¿Por qué debería cambiar ahora?
- Suponiendo que las OR tengan una mejor supervisión de las AM que operan en su región, así como el conocimiento de la propia región, se les podría dar más poder de decisión. No obstante, además de los criterios acordados, deberían existir mecanismos para facilitar la transparencia en la toma de decisiones, así como la oportunidad de escrutinio.

Necesidad de flexibilidad:

- Demos lo mejor de nuestras personas para apoyar esta estructura y luego podremos modificarla donde y cuando surja la necesidad.
- Se necesita una revisión y un seguimiento constantes de este modelo.
- Atender las necesidades futuras, ya que el entorno en el que operan las AM es dinámico, cambia constantemente y les afecta de manera diferente.
- Como punto de partida se puede empezar con un 10-15% y después de la evaluación decidir cuál es el mejor ajuste.

La situación de los ingresos de los países es un indicador aproximado de las necesidades:

- Estoy feliz con el fondo estratégico y de emergencia. Sin embargo, me preocupan un poco los países de ingresos mediano-altos, ya que algunos de ellos son muy conservadores y tienen dificultades para encontrar financiamiento. No conozco la solución, pero sería bueno tener en cuenta que puede ser estratégico asignarles algún tipo de financiamiento, por ejemplo, el fondo estratégico, incluso si no pueden recaudar mucho dinero por sí mismos para complementarlo.
- Al considerar la clasificación de país como países de ingresos mediano-altos, por favor, hay que tener en cuenta el impacto que tal país puede tener con el apoyo ofrecido. Las disparidades de ingresos en algunos países de ingresos mediano-altos tienen un efecto negativo en las personas más pobres que probablemente se beneficiarán de la ayuda.
- Algunas AM de países, de ingresos más bajos o no, pueden tener una necesidad apremiante de apoyo y, como tal, una estrategia para utilizar la elegibilidad según el nivel de ingresos del país puede no ser la mejor.

- Estoy de acuerdo en que la Comisión evite vincular la asignación de recursos con el INB, ya que este no es la verdadera imagen del bienestar de un país. Necesitamos algún tiempo para hacer ajustes, ya que algunas áreas metropolitanas dependen de fondos no restringidos, principalmente para la organización principal.
- Estamos de acuerdo en que es fundamental contar con corrientes de financiamiento estratégicas, que también ofrecen oportunidades de financiamiento para las AM de ingresos medios y altos. Es un vehículo importante para fomentar ideas nuevas e innovadoras que puedan garantizar la seguridad de la Federación a largo plazo.

Necesidad de encontrar diferentes formas de medir y recompensar el desempeño:

- Por favor, premiemos el desempeño, pero estrictamente agregando el desempeño de los diferentes mecanismos de financiamiento/ dos AM no pueden ser comparadas equitativamente a menos que realicemos análisis de costo-efectividad y eficiencia.
- El desempeño debe ser recompensado. Esto también debería incluir la movilización de recursos y considerar la movilización de recursos nacionales.
- Tener una formulación calculada de acuerdo a los cuatro resultados actuales de la Federación, es más holística y comprensiva, y toma en cuenta el trabajo realizado en la promoción y los servicios clínicos, así como el fortalecimiento de la capacidad institucional. En FRHAM lo hemos ideado para nuestras propias AM estatales, y nos encantaría compartir la formulación si así lo solicita la Comisión.
- Creo que un bono de desempeño del 7-10% estaría bien. Esto motivará a las AM y les inspirará a hacerlo cada año mejor y mejor.
- Todos deben preocuparse por recompensar el desempeño por los resultados que se están haciendo correctamente y la IPPF debe proporcionar a todos un proceso que se está haciendo justamente antes de que se haga el desempeño gratificante.
- La IPPF puede otorgar premios en forma de capacitación para el desarrollo de capacidades para organizaciones de alto desempeño y puede ser en forma de fondos básicos adicionales.
- Existe una gran diversidad entre las AM en todas las regiones. Son diversas en tamaños, capacidades, culturas, servicios y tantas otras cosas que siempre hay que tener en cuenta. Es necesario asegurarse de que no se deje atrás ninguna AM y, al mismo tiempo, de que cada AM tenga las mismas oportunidades. No puede basarse únicamente en la prestación de servicios. Tal vez debamos considerar la posibilidad de examinarla también desde otra perspectiva, además de adaptarla a las necesidades de la IPPF. Es un concepto que debe explorarse teniendo en cuenta otras prácticas utilizadas en otros entornos. También se puede establecer otro comité para que formule una propuesta sobre esta cuestión.
- Los criterios de desempeño existentes no siempre permiten evaluar correctamente el trabajo realizado por las AM, por ejemplo, en la promoción, donde las victorias legislativas para algunos países en rápido desarrollo no pueden compararse con los países en los que la AM debería salvaguardar las normas legislativas existentes de una oposición agresiva.

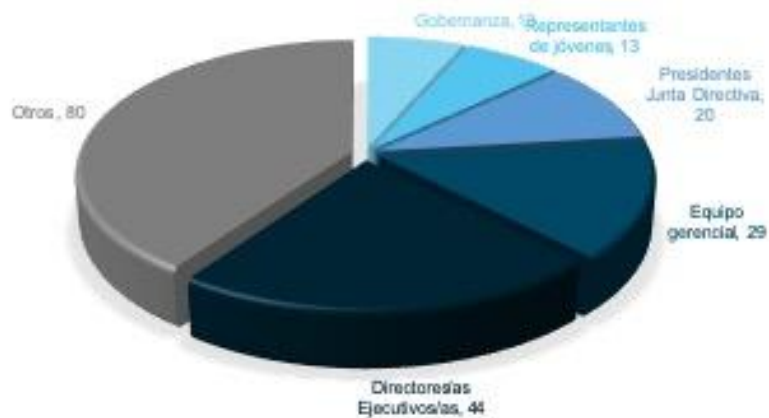
- Cada país es diferente en lo que se refiere a cultura, población, leyes, etc. Los gobiernos de algunos países adoptan la SSR, mientras que en otros no es una prioridad. Creo que es algo que hay que considerar en términos de la capacidad de la AM en cuanto a lo que puede y lo que no puede hacer.
- Recompensar el desempeño es una muy buena idea para dinamizar a todas las AM. Esto puede hacerse con reconocimiento, más oportunidades de financiamiento restringido y utilizarse como recurso para ayudar a las AM más débiles.
- Al recompensar el desempeño, se debe tener en cuenta el contexto específico del país, así como el contexto específico de la AM; por ejemplo, un país con una gran población no debe compararse con un país con una población pequeña en términos de número y/o tipos de servicios prestados. Las leyes y/o políticas restrictivas podrían impedir que ciertos tipos de servicios sean proporcionados por la AM, lo que no debería ser marcado como un punto negativo en términos de desempeño, sino que debería ser evaluado en función de las circunstancias del país y de los esfuerzos realizados por la AM.

Problemas con el cofinanciamiento:

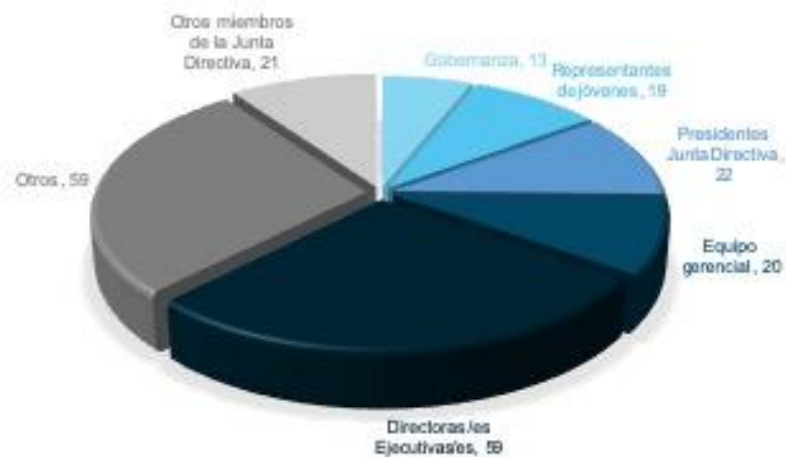
- En cuanto a la sugerencia sobre el cofinanciamiento para la AM de la OC y la OR (p. 29 punto 4), nos resulta muy difícil identificar las formas en que esto es posible, ya que no disponemos de fondos ilimitados disponibles, que pueden ser utilizados para este tipo de propósitos.

Organización

Fase 1 – 199 personas que respondieron

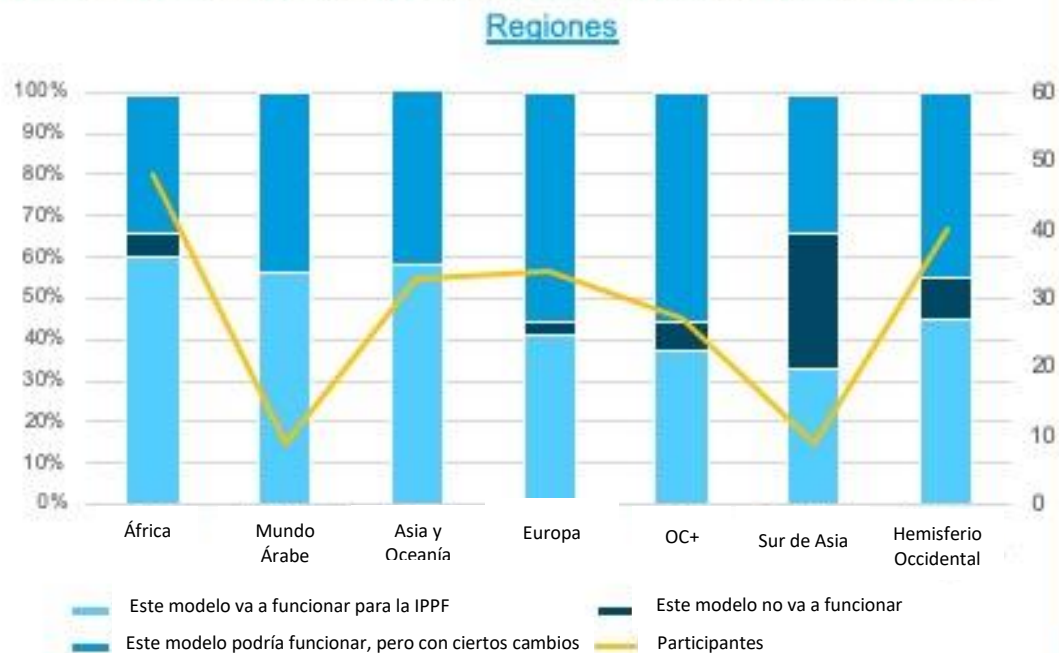
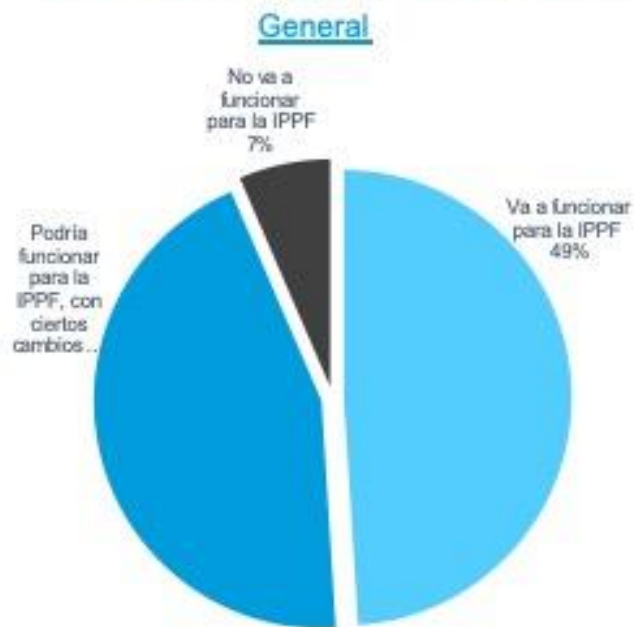


Fase 2 – 200 personas que respondieron





P6. Si observamos el diagrama anterior y las tres corrientes de financiamiento, ¿cree que este modelo funcionará para la IPPF?

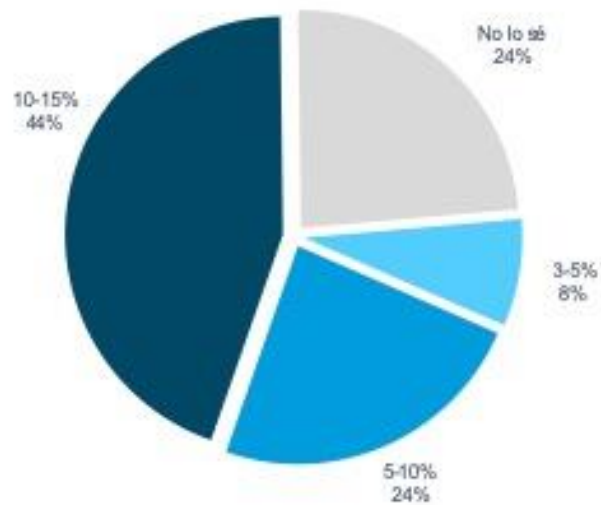




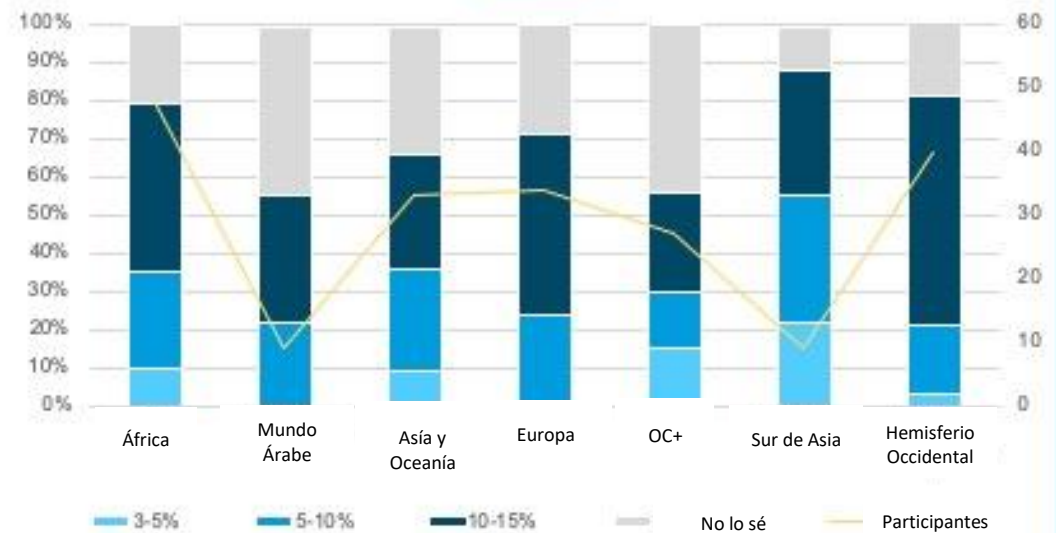
Más del 90% de la Federación pensó que era una buena idea contar con un fondo estratégico (véanse los resultados de la encuesta sobre la reforma anterior).

P7. ¿Cuánto cree que debería reservarse para el fondo estratégico?

General



Regiones

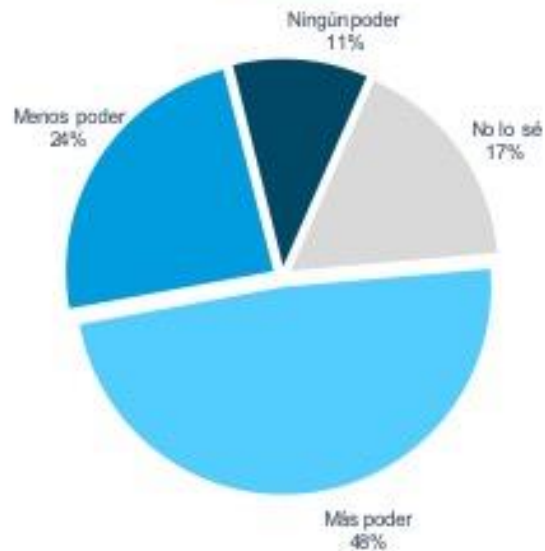




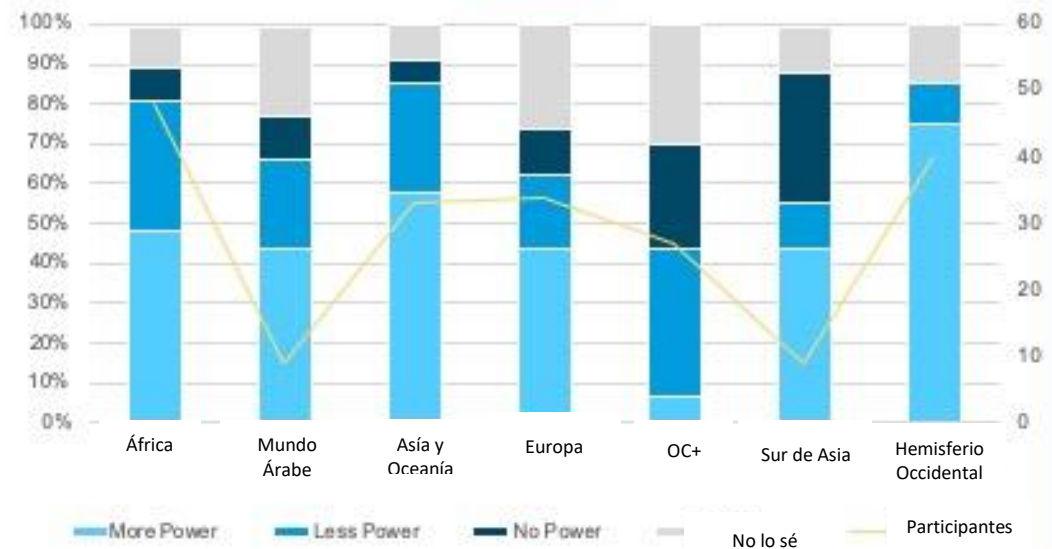
En la Corriente 1, el modelo propone dar a las OR cierto poder de decisión sobre las cantidades asignadas entre las AM. Esto se basará en una serie de criterios acordados.

P8. En su opinión, ¿las OR deberían gozar de mayor o menor discrecionalidad a la hora de asignar los presupuestos?

General



Regiones

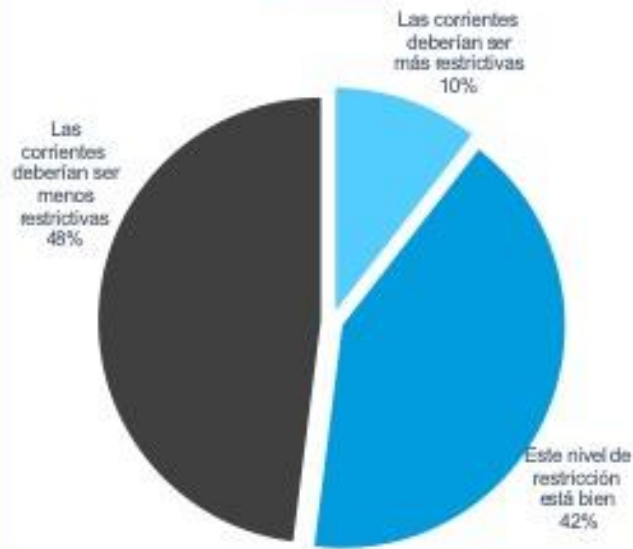




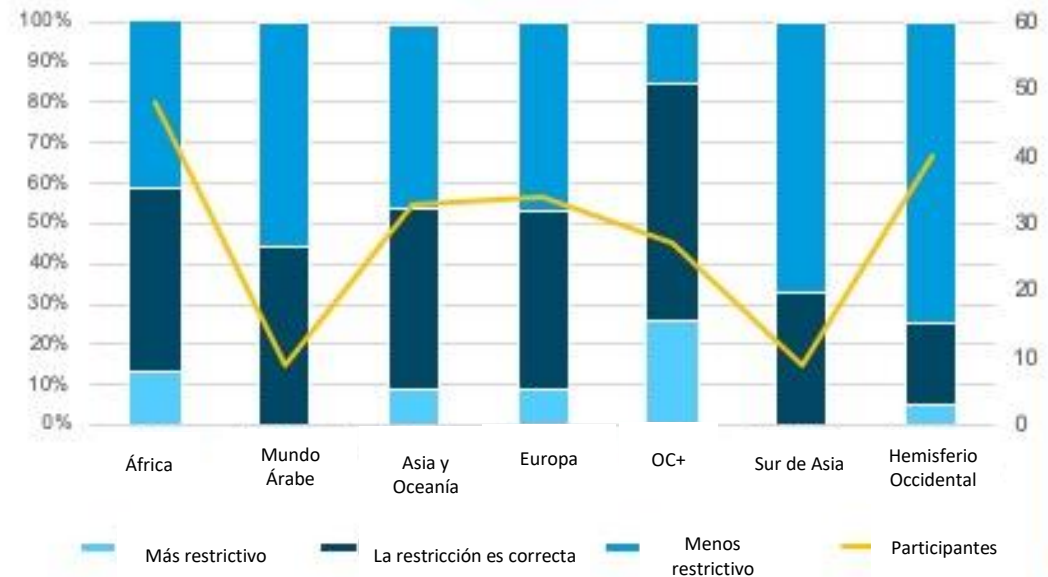
Como se describe en la gráfica anterior, el modelo propone restringir la elegibilidad sobre la base de la situación de los ingresos del país.

P9. En su opinión, ¿qué nivel de restricción debería haber sobre los fondos?

General



Regiones



Apéndice 5: Otros modelos y enfoques de diseño considerados

Se consideraron los siguientes modelos generales:

- basado exclusivamente en asignaciones
- basado exclusivamente en propuestas

Tabla 13: Descripción de los modelos alternativos considerados

Modelo	Descripción
Modelo exclusivamente de asignaciones	<p>El modelo exclusivamente de asignaciones adopta un enfoque basado en una fórmula de no intervención para la asignación de recursos a las AM dirigida por la Oficina Central. La fórmula se basa principalmente en las necesidades sobresalientes y se centra más en el desempeño que el que se aplica en la actualidad, aprovechando el enfoque existente, pero también ampliándolo y reforzando la verificación. Los recursos se centran en los países de ingresos bajos; los países de ingresos altos ya no podrán acceder a estos apoyos. El apoyo a los países de ingresos medios estará limitado y deberán tener cuenta las fuentes de financiamiento alternativas y las circunstancias especiales. El enfoque se pondría a prueba durante un período de dos años para alinearlos con el nuevo marco estratégico y luego se emplearía en un ciclo de tres años.</p>
Modelo exclusivamente de propuestas	<p>El enfoque exclusivamente basado en propuestas adopta un modelo administrativo práctico con fondos asignados sobre la base de propuestas de acuerdo con una serie de temas. Las propuestas serán aprobadas por un panel técnico independiente de acuerdo con las directrices establecidas por la Oficina Central. Las AM recibirán una asignación mínima para cubrir los gastos operativos básicos. Más allá de eso, habrá una serie de fuentes de financiamiento.</p> <p>Asistencia técnica: el apoyo se centrará en los países con necesidades significativas en los que se identifique a las AM como “dispuestas pero débiles”. Esto incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo entre las Asociaciones Miembro. ▪ Un fondo de aceleración que permita a las AM con un historial demostrado ampliar rápidamente las actividades; el uso de los fondos será bastante flexible dentro de las directrices generales.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un fondo estratégico que permita a las AM ser proactivas y estratégicas. ▪ Fondo de emergencia: esta corriente de financiamiento se utilizará para apoyar la preparación para emergencias en una serie de países identificados como vulnerables, así como para proporcionar fondos iniciales que permitan una respuesta inicial de emergencia. Las AM de ingresos altos y mediano-altos solo serán elegibles para solicitar financiamiento para proveer apoyo a otras AM.
--	--

Otros enfoques considerados fueron:

- **Establecimiento de una corriente adicional para cubrir el desarrollo de capacidades:** si bien la Comisión respalda el papel clave que desempeña el desarrollo de capacidades y que una corriente separada pondría de relieve este aspecto, se rechazó: a) para mantener el modelo bastante simple y b) porque el desarrollo de capacidades debería estar integrado en todo el trabajo de la IPPF.
- **Introducción de acuerdos de cofinanciamiento:** se consideró esta posibilidad para los países de ingresos mediano-altos en el marco de la Corriente 2. Se rechazó por considerar que, con una selección cuidadosa, el objetivo debería ser identificar y apoyar a las AM que actualmente no son capaces de asegurar un financiamiento suficiente para sus actividades. Un plan explícito de sostenibilidad es un medio más eficaz para avanzar que el cofinanciamiento.



IPPF

IRAC