

Comisiones de la reforma

Informes finales y resumen de propuestas

17 de octubre de 2019

Mensaje de los Presidentes de la Comisión

Estimada IPPF:

Nos complace presentar los informes finales de la Comisión de Reforma de Gobernanza Independiente y la Comisión de Asignación de Recursos Independiente para su consideración y deliberación. Agradecemos sus respuestas a las dos encuestas que llevamos a cabo y los muchos comentarios y sugerencias bien pensados que recibimos a lo largo del extenso proceso de consulta.

Los miembros de la Comisión trabajaron duro para preparar los informes que responden a nuestro mandato de proponer una reforma radical de los enfoques de la IPPF para con la gobernanza y la asignación de recursos. Al mismo tiempo, escuchamos atentamente y tomamos muy en serio las críticas e inquietudes que muchos de ustedes expresaron.

Nos dimos cuenta de que no complaceremos a todos en cada aspecto de lo que proponemos. Sin embargo, esperamos que valoren que lo hemos intentado duro y hemos hecho lo mejor posible para ser justos y juiciosos, mientras que, al mismo tiempo, proponíamos nuevos enfoques desafiantes que creemos que serán en beneficio de la Federación.

Esperamos ver a muchos de ustedes en Nueva Delhi al final del próximo mes y escuchar sus reacciones a nuestras propuestas.

Saludos cordiales,

Steven W. Sinding, presidente, IGRC

Gillian Greer, presidente, IRAC

Metodología

Emprendimos una consulta extensa entre junio y octubre, inclusive lo siguiente:

- Dos encuestas en línea: aproximadamente 200 Asociaciones de miembros (AM), voluntarios y personal respondieron a cada encuesta
- Un sitio web interactivo con actualizaciones regulares y debates en vivo
- Consultas en las reuniones del consejo regional y los foros de jóvenes
- Una variedad de seminarios web en varios idiomas
- Las Comisiones revisaron los modelos de gobernanza y asignación de recursos de otras organizaciones Federadas.
- Los informes finales y las recomendaciones de las Comisiones se presentaron a las AM y al Consejo de Gobierno a mediados de octubre para debatir y decidir en la Asamblea General de noviembre.

¿Por qué un plazo tan corto para el cambio?

Muchos de ustedes preguntaron por qué el proceso de reforma se está llevando a cabo tan rápido.

Esto se debe a lo siguiente:

- Garantía brindada a la Comisión de Caridad de que la gobernanza de la IPPF se revisará en un plazo breve
- El Consejo de Gobierno le ha concedido seis meses a la IPPF para que se completen las reformas
- Los donantes apoyan fuertemente la necesidad de reforma y han proporcionado recursos a la IPPF para facilitar el proceso de reforma dentro de este plazo.

¿Por qué la IPPF necesita una reforma?

Con el paso de los años, las AM plantearon inquietudes sobre lo siguiente:

- La IPPF no trabaja de manera eficaz como una Federación
- Demasiada distancia entre las AM y el Consejo de Gobierno
- Las AM no pueden acceder a la asistencia oportunamente desde la Secretaría (regional y central)
- Falta de transparencia y responsabilidad
- Superposición de roles entre la gobernanza y la gerencia
- Conflicto y falta de confianza entre los niveles globales y regionales.

Hubo un punto crucial en 2019, debido a lo siguiente:

- Casos graves de fraude, abuso de poder y problemas de salvaguarda
- Respuesta obstaculizada a causa de una falta de claridad en los roles y las responsabilidades de la gerencia y los órganos de gobierno de la IPPF
- Intensa cobertura de prensa negativa en el Reino Unido debido a la respuesta inadecuada de la IPPF
- Los donantes importantes expresan inquietudes acerca de la IPPF
- La Comisión de Caridad para Inglaterra y Gales preguntó sobre los asuntos de la IPPF y expresó considerables inquietudes
- Impacto reputacional crítico, que impacta potencialmente el financiamiento futuro.

Comisión de reforma de gobernanza independiente

Resumen

¿Cuál es el objetivo de la gobernanza?

Generalmente, se considera que los órganos de gobierno en las organizaciones no gubernamentales son responsables de tres funciones principales:

- Aprobar las políticas amplias y la dirección estratégica de la organización
- Designar al CEO y evaluar su rendimiento
- Asegurar la integridad financiera de la organización

¿Qué queremos decir con características de gobernanza?

Las características clave de buena gobernanza incluyen las siguientes:

Quienes gobiernan deberían tener **la experiencia y las habilidades** colectivas para poder desempeñar totalmente sus responsabilidades. Esto debería cumplir con los requisitos de la Comisión de Caridad en el Reino Unido.

Un consejo necesita tener el **tamaño apropiado**: ni muy pequeño, ni muy grande. Tener sistemas que permitan que se considere el conjunto de habilidades completo de un consejo al seleccionar a nuevos miembros

Determinar la **composición del consejo** y en qué medida se forma a partir de los intereses representacionales de los miembros, o seleccionar conforme a un conjunto de habilidades y experiencia predeterminado, o una mezcla de los dos enfoques. Asegurar que los intereses de la membresía sea considerados adecuadamente por la gobernanza y las necesidades de los grupos más marginalizados incorporados.

Proteger contra los posibles conflictos de interés y competencia incorporados, como así también la estrechez del enfoque, y asegurar que se satisfagan las necesidades de toda la organización.

Los **Comités del Consejo** permanentes con base en habilidades se centran en funciones clave, por ejemplo, un comité de finanzas y auditoría, un comité de gobernanza, ética y nombramientos, un comité de políticas, etc.

La **transparencia y responsabilidad** deberían ser parte de un diseño de gobernanza. La **toma de decisiones ágil y eficaz** se permite a través de la racionalización en vez de los enfoques burocráticos.

El costo de Gobernanza debería ser proporcional al presupuesto y las necesidades de la organización.

Al recomendar un sistema revisado de gobernanza, la Comisión consideró lo siguiente:

- Los desafíos que surgen de la estructura de gobernanza actual de la IPPF
- Las circunstancias específicas que provocaron la última crisis
- Los distintos modelos de gobernanza de otras grandes organizaciones federadas
- Comentarios de la encuesta en línea, las consultas regionales y las consultas con donantes
- Características de buena gobernanza según lo adelantaron las autoridades globales sobre el tema
- Expectativas de buenas prácticas de la Comisión de Caridad para Inglaterra y Gales

Sus comentarios e ideas

A través de las consultas, surgieron ideas importantes e informaron el diseño de la estructura de gobernanza futura

Fortalezas

El modelo de gobernanza actual del Consejo de Gobierno (CG), seis Consejos Regionales (CR) y seis Comités Ejecutivos Regionales (CER) tiene fortalezas considerables:

- Fuerte representación de miembros.
- Proporciona diversidad y una voz fuerte para los voluntarios de membresía.
- Los individuos demuestran un compromiso claro con los roles para los cuales son elegidos.
- Identidad regional y vinculaciones fuertes.

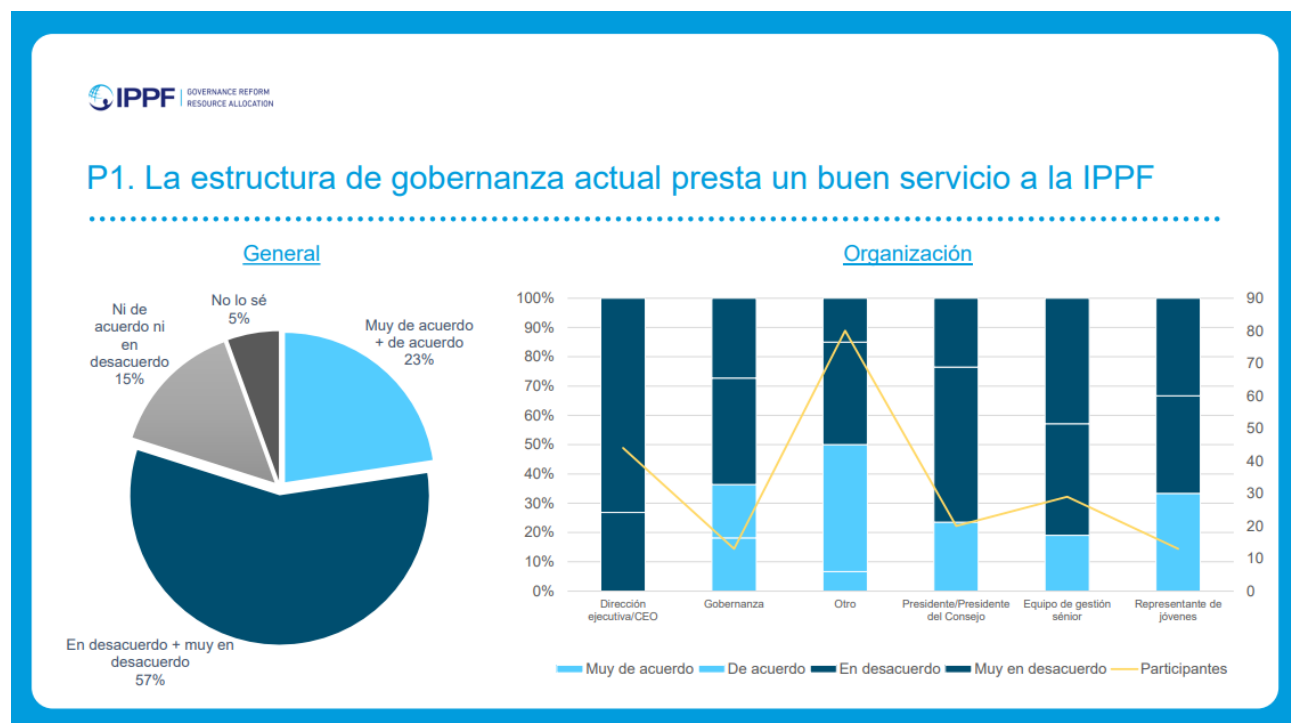
Desafíos

- Falta de agilidad. La estructura actual no es lo suficientemente ágil o flexible para responder a los cambios en el entorno interno o externo.
- Hay una falta de claridad acerca del propósito y de las responsabilidades de las varias capaz de gobernanza (CR, CER, CG)
- Hay confusión entre las responsabilidades respectivas de los órganos de gobierno y la gerencia.
- Los sistema de elección actuales no proporcionan un mecanismo para asegurar que los consejos de gobierno tengan la variedad de habilidades y experiencia requerida para gobernar de manera eficiente.
- La estructura actual presenta un posible conflicto de interés, ya que las AM votan sobre problemas que las afectan directamente, incluso la asignación de recursos.

Oportunidades

- Un Consejo independiente más pequeño le permitiría a la IPPF ser más ágil y eficaz.
- Un Consejo con base en habilidades en vez de representacional aseguraría la amplia variedad de habilidades y experiencia en la mesa del consejo.
- Hay oportunidades de fortalecer la Federación global, su espíritu de corps y aprendizaje compartido a través de la Asamblea General y al transformar los consejos regionales en foros para compartir conocimientos.
- Hay oportunidades de mejorar el compromiso de miembros a través de una participación mejorada en las estructuras del comité.

Sus comentarios e ideas (continuación)



Usted expresó opiniones claras en respuesta a las preguntas de la encuesta. Por ejemplo, cuando se le preguntó:

1. ¿La estructura de gobernanza actual funciona bien para la IPPF?

La mayoría de los encuestados (57 %) no estuvo de acuerdo con esta afirmación, y solo el 23 % estuvo de acuerdo.

2. ¿El Consejo de Gobierno y los Comités Ejecutivos Regionales proporcionan una política y una dirección estratégica clara y coherente? Solo el 28 % de los encuestados estuvo de acuerdo con esta afirmación.

Para obtener más detalles sobre la encuesta, consulte la sección 3.2 del informe.

Recomendación clave: Asamblea General y Consejo de Miembros

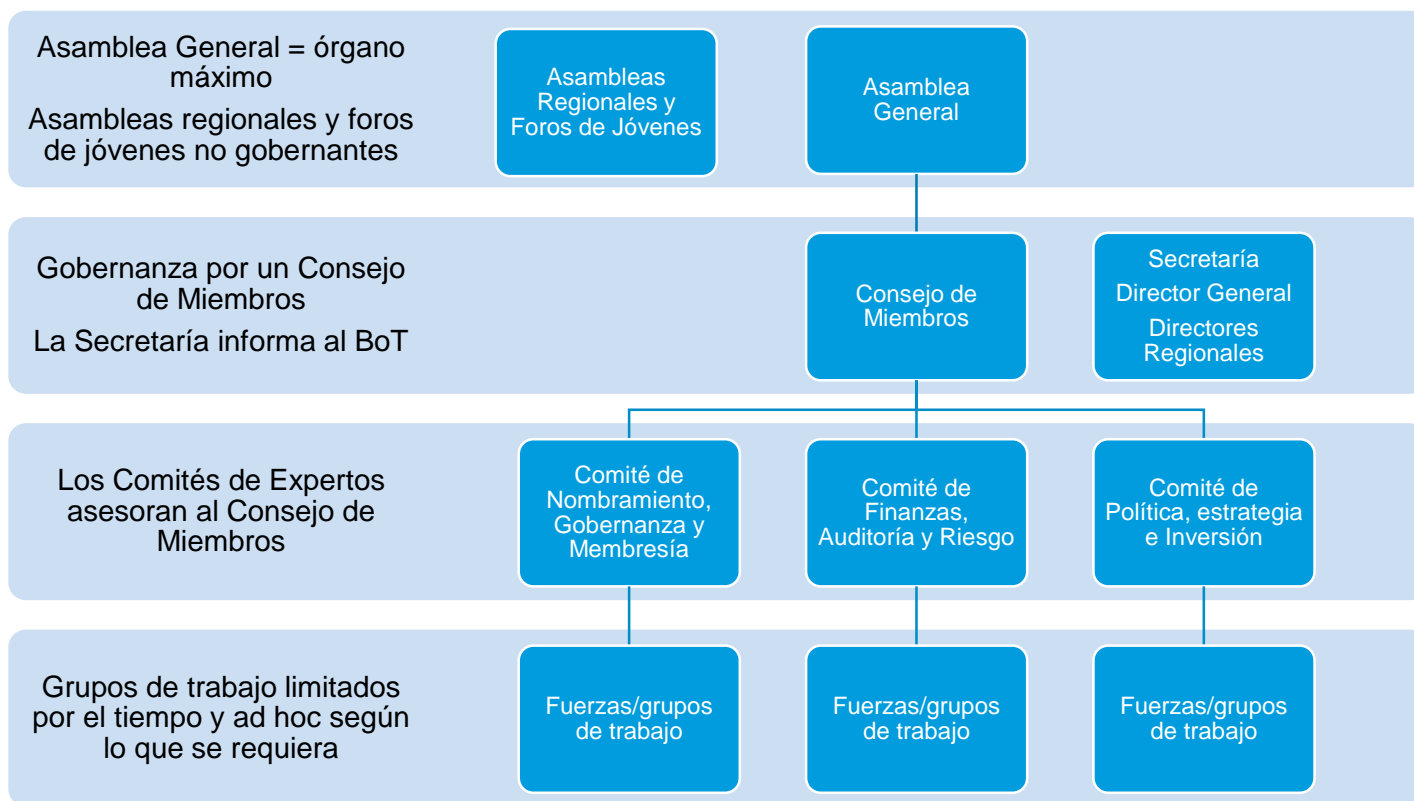
La comisión recomienda un modelo racionalizado, con una Asamblea General y un Consejo de Miembros, inclusive lo siguiente:

- Miembros del Consejo y del comité elegidos con base en habilidades y experiencia.
- Compromiso de la AM mejorado a través de asambleas globales y regionales.
- La Asamblea General siendo el órgano máximo de gobierno.
- Asambleas generales y foros de jóvenes que se centren en intercambio y aprendizaje compartido.
- Distinción clara entre gerencia y gobernanza

- Supervisión profesional más estricta de las responsabilidades fiduciarias.
- El modelo respeta y sostiene la cultura federada de la IPPF mientras que elimina las ambigüedades de hace tiempo en cuando a la autoridad de toma de decisiones, transparencia y responsabilidad.
- La propuesta pretende apoyar mejor a las AM, que ese crucial para el éxito del movimiento, mientras que se asegura una entrega más eficaz y eficiente del propósito de la Federación en todo el mundo.

La Comisión cree que el resultado será un salto cuántico en pos de la capacidad de la IPPF de cumplir con su misión y objetivos.

Modelo de gobernanza propuesto



- La Comisión recomienda una estructura de gobernanza compuesta de una Asamblea General, un Consejo de Miembros y un conjunto de Comités que informan al Consejo de Miembros.
- La Comisión también recomienda que se celebren Asambleas Regionales y Foros de Jóvenes regulares. Estos no serían parte de la función de gobernanza.
- Este modelo se recomienda después de que la mayoría de los encuestados en la encuesta expresaran la opinión de que este modelo de gobernanza funcionaría para la IPPF.
- La Comisión también tuvo en cuenta los comentarios de la 2da encuesta y el modelo se ajustó aún más. Consultar la sección 6 del informe para obtener más detalles sobre cómo la comisión respondió a estos comentarios.

Recomendación 1: la Asamblea General

La mayor autoridad de la nueva estructura de gobernanza sería una Asamblea General (AG) de todas las Asociaciones de Miembros de la IPPF.

La Comisión recomienda que se celebre una AG cada tres años, para coincidir con el ciclo de planificación estratégica, sujeto a la viabilidad financiera.

La AG desempeñará los siguientes roles:

- Asesorar sobre la dirección estratégica general de la Federación
- Proporcionar ideas en las políticas y decisiones del Consejo de Miembros
- Eliminar, a petición de dos tercios de su membresía, a un miembro del Consejo de Miembros
- Adoptar y enmendar las Regulaciones de la Federación
- Examinar el trabajo del Consejo de Miembros y del Director General
- Designar a dos miembros del Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía a medida que dos rotan

Recomendación 2: el Consejo de Miembros

La Comisión recomienda que se establezca un Consejo de Miembros para gobernar la IPPF. El Consejo reemplazaría al Consejo de Gobierno y:

- Estará solicitadas presentadas tanto por voluntarios de la AM como por ejecutivos.
- Tendrá plazos de tres años para los miembros, con la posibilidad de ser reelecto dos veces, es decir, un máximo de nueve años antes de que un miembro rote fuera del consejo.
- Todos los candidatos a miembros cumplirían con las normas mínimas de conocimientos, habilidades y experiencia, conforme a los criterios establecidos por un Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía.
- Un proceso a desarrollarse para la evaluación regular de la eficacia del Consejo de Miembros.
- compuesto por 15 miembros, con ocho miembros provenientes de la membresía de la IPPF, extraídos de

Criterios para seleccionar Miembros individuales para servir en el Consejo de Miembros y en los Comités

Los miembros necesitarán experiencia en una o más de las siguientes áreas:

- Liderazgo en SHRH
- Gobernanza a nivel internacional o nacional
- Experiencia ejecutiva sénior, experiencia de entrega de programas
- Control y supervisión financiera
- Gestión de riesgos
- Conocimientos legales
- Recaudación de fondos y movilización de recursos
- Experiencia en defensa y trabajo con el gobierno
- Contacto con jóvenes/acciones con jóvenes
- Entrega de servicios de pares
- Otras habilidades, experiencia y atributos relevantes para la gobernanza global

Al decidir la composición general del Consejo, también se consideraría lo siguiente:

- Diversidad geográfica
- Número total de miembros del Consejo menores de 25 años (al menos el 20 %)
- Número total de mujeres (al menos 50 %)
- Poblaciones "en riesgo" y vulnerables

Los criterios también establecerían el compromiso de tiempo anticipado requerido de aquellos que sirven al Consejo, incluso, esencialmente, el tiempo requerido para ser presidente.

Cómo participarán las Asociaciones de Miembros en la gobernanza:

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

Recomendación 3: Comités del Consejo

- La Comisión ve al sistema de comités como un mecanismo importante para proporcionar asesoramiento al Consejo y a través del cual las AM pueden comprometerse con la gobernanza.
- Los Comités tendrán responsabilidades y autoridades sustanciales e incluirán individuos coelegidos de las Asociaciones de Miembros como no miembros.
- La Comisión recomienda que se establezcan tres Comités permanentes.
- Para obtener más detalles sobre los Comités, consulte la sección 7 del informe.

Comité de Nombramiento, Gobernanza y Membresía

Las responsabilidades incluyen reclutar a miembros del Consejo, planificación de sucesiones; supervisar la evaluación del Consejo; revisar los estatutos; supervisar el sistema de acreditación de la IPPF; y evaluar el estado de membresía de todas las AM. Un miembro joven y un representante de la asociación de personal sería invitado para servir en el comité.

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgo responsable de supervisar todos los asuntos y supervisar el riesgo y cumplimiento, incluso reclamos de informantes internos y salvaguarda.

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

Recomendación 4: transformar los Consejos Regionales en Asambleas Regionales y Foros de Jóvenes Regionales

- Las Regiones seguirán desempeñando un rol importante en la nueva estructura.
- En vez de servir como un nivel intermedio de gobernanza, el Consejo Regional se convertiría en asambleas donde las ideas y experiencia pueden intercambiarse, y donde se brinden oportunidades esencialmente importantes para mantener el sentido de solidaridad del movimiento.
- Las Asambleas Regionales brindarán una oportunidad importante a las AM para reunirse con los miembros del Consejo de Miembros para intercambiar ideas, información y perspectivas.
- Los foros de jóvenes tendrían lugar en paralelo con las asambleas regionales al crear oportunidades de participación entre las AM, jóvenes y representantes del Consejo de Miembros.

Acuerdos transitorios

- Se sugiere que el Consejo de Gobierno designe a un comité transitorio responsable de hacer un seguimiento a las decisiones y los principios, luego de la aprobación de las reformas.
- El equipo transitorio estaría compuesto de personas del Consejo de Gobierno actual de la IPPF, algunos de los miembros del IGRC y otras personas independientes identificadas por sus conocimientos en las áreas de designar consejos de miembros.
- Su número no debería superar los siete miembros y deberían designar a su propio Presidente.

Otras consideraciones clave

Gerencia

- El Director General será designado por el Consejo de Miembros e informará a este. Los Directores Regionales informarán al Director General.
- La Secretaría de la IPPF se unificará mientras que las Oficinas Regionales sirven junto a la Oficina Central en un equipo unificado, todos comprometidos en servir a las AM.
- Las AM evaluarán el apoyo que reciben a través de sistemas formales de comentarios que deberían dar como resultado sistemas de apoyo mucho más sólidos
- El propósito de la Secretaría es empoderar a las AM para que sean lo más eficaces posibles. Una Secretaría unificada, todos empujando hacia la misma dirección y operando bajo un único Consejo de Miembros, dará como resultado en una IPPF mucho más sólida y más dinámica que actualmente.

Jóvenes

- El compromiso de los jóvenes es esencial para que la IPPF proporcione su estrategia global y plan empresarial.
- Esto significa involucrar a los jóvenes en todos los aspectos del trabajo y de la gobernanza de la IPPF.
- La Comisión reafirma su mínimo actual del 20 % de representación de jóvenes en las estructuras de gobierno, mientras que, al mismo tiempo, aclara que ser menor de 25 años no es suficiente.
- Lo esencial es la experiencia de los jóvenes. Esto puede ser en conectar y participar con jóvenes, en actividades de servicio a la población rural, tales como prestación de servicios de pares en SRHR y CSE de educación sexual integral.

Voluntarios

- La Comisión reconoce el papel esencialmente importante de los voluntarios en el trabajo de la IPPF, y no menos importante, el trabajo invaluable de miles de voluntarios en las Asociaciones de miembros que están a la vanguardia, que prestan servicios, que mejoran la política y la educación y que defienden la salud y los derechos sexuales y reproductivos.

Comisión de asignación de recursos independiente

Resumen

Declaración de problema

- La asignación actual con base en fórmula de ingresos no restringidos relativamente no ha tenido cambios desde que se introdujo por primera vez en 1997.
- El enfoque de asignación actual no es bien comprendido, y no se aplica de manera uniforme en las regiones y hay serias inquietudes acerca de la transparencia de la toma de decisiones.
- La opinión general es que el modelo de asignación de recursos ya no cumple con el objetivo.
- Según la Comisión, hay poca evidencia de que la fórmula actual proporciona el mejor y más estratégico uso de los fondos restringidos disponibles para la Federación.

Respondemos a sus comentarios sobre las propuestas preliminares

Del total de 99 Asociaciones de miembros encuestadas en la encuesta en línea:

el 47 % apoyaba directamente el modelo.

solo el 3,3 % sentía que el modelo propuesto no funcionaría.

Las características populares incluían el uso de tres corrientes designadas, y que, bajo la Corriente 1, se coloca a la Secretaría y a las AM al mismo nivel.

Los encuestados que registraron solo un apoyo cualificado para el modelo, los puntos más grandes de contención fueron los siguientes:

Restricciones de la Corriente 1 sobre el financiamiento para países de ingresos medios altos.

Transición y posible impacto del cambio sobre el financiamiento actual para algunas AM.

Falta de claridad acerca del trabajo relacionado con defensa y derechos.

Falta de claridad acerca de la fórmula y la Fase 2.

La Comisión debatió las inquietudes y realizó los siguientes cambios a la propuesta final:

Ampliar la elegibilidad para la Corriente 1 para incluir países de ingresos medios altos.

Introducir una división en fases más definida del modelo, incluso recomendaciones acerca del período de transición para mitigar supuestos "abismos" financieros repentinos que podría poner en riesgo a la programación.

Aclarar los usos de las Corrientes 1 y 2 para incluir trabajo relacionado con defensa y derechos.

Sugerir criterios de fórmula a considerar en la Fase 2 de la reforma.

El modelo revisado está diseñado para mejorar el uso de estos fondos no restringidos.

Lo más importante es que el modelo ofrece el potencial para aprovechar mejor otros recursos restringidos y, al hacer esto, brindar más y mejores resultados.

Modelo propuesto

- El nuevo modelo propone que la financiación no restringida pase de ser una asignación con base en una fórmula simple a un modelo de asignación con base en corrientes más flexible.
- Un modelo mixto que combina una combinación de los enfoques con base en la fórmula y la propuesta.
- El modelo asigna recursos no restringidos a través de tres corrientes:
 - La Corriente 1 justificará al menos el 80 % del total de financiación no restringida, y apoyará a las AM y a los Socios Colaboradores en países de ingresos bajos a medios altos a entregar su rol SRHR básico (servicios SRH, CSE, defensa).
 - La Corriente 1 también financiará las funciones básicas de la Secretaría para permitirle apoyar a las AM.
 - Las concesiones a las AM se asignarán a través de una fórmula transparente con enfoque en necesidades SRHR no satisfechas.
 - Los fondos se adjudicarán contra planes de 3 años y asignaciones aprobadas, lo cual ofrecerá tanto previsibilidad como transparencia.
 - Los criterios para la fórmula de la Corriente 1 se desarrollarán en la Fase 2. Parte de ello también será la necesidad de planificar la transición. Para facilitar a las AM que se enfrentan a fuertes caídas en la financiación.
 - Un modelo de transición más calma también se desarrollará en la Fase 2.
 - La Corriente 2 es un Fondo estratégico, que proporciona fondos en una base competitiva y de propuesta a todas las AM y Socios Colaboradores.
 - Se centrará en áreas de estrategia que requieren apoyo adicional, por ejemplo, para lidiar con barreras tales como ataques de oposición, legislación perjudicial o investigación. También será para innovaciones que ayudarán a la IPPF entregar su estrategia.
 - La Corriente 3 proporcionará los fondos para resiliencia, preparación de emergencia y respuesta de emergencia inicial. Será accesible para todas las AM y Socios Colaboradores.

Modelo de asignación de recursos propuesto

Fondos no restringidos
(actualmente ~ 60 millones de dólares)

El órgano de gobierno aprueba los montos para cada corriente
(al menos 80 % para la corriente 1, máximo 15 % para la corriente 2, máximo 5 % para la corriente 3)

Usos: gobernanza, construcción de capacidades, defensa, CSE, entrega de servicios, actividades "difíciles de financiar"

Usos: nuevas oportunidades estratégicas, esfuerzos de defensa, investigación, innovación

Usos: para satisfacer necesidades de resiliencia y preparación de emergencia y el costo inicial de respuesta a emergencias.

Corriente 1: Acelerar la respuesta

Corriente 2: Fondo estratégico

Corriente 3: Respuesta de emergencia inicial

El órgano de gobierno aprueba las asignaciones y los planes de 3 años:
con base en funciones acordadas. El Comité Técnico revisa el plan

El Consejo aprueba las asignaciones de AM indicativas mediante la fórmula aprobada por el Consejo
planes de 3 años revisados por el comité técnico
El DLT toma la decisión final

El Consejo aprueba las pautas y las asignaciones:
El Comité Técnico revisa las concesiones.

Aprobado por el DG con base en la petición de la OR/AM

Oficina central y Oficinas regionales

AM y socios colaboradores

Todas las AM y socios colaboradores

Todas las AM

¿Quién decide (¿y cómo?)?

Elegibilidad: ¿obtiene los fondos?

¿Para qué pueden utilizarse los fondos?

¿Cómo se estructura el modelo? Quién

Corrientes de financiamiento/ características del diseño clave	Corriente 1: Acelerar la respuesta	Corriente 2: Fondo estratégico	Corriente 3: Respuesta de emergencia inicial
Definición de cada tipo de financiamiento	Para cubrir funciones de gobernanza básicas y apoyar la respuesta acelerada. Centrarse en actividades "difíciles de financiar".	Intervenciones estratégicas para abordar ataques de la oposición, legislación perjudicial o similar. También será para innovaciones que ayudarán a la IPPF entregar su estrategia.	Fondos giratorios que apoyen la resiliencia/preparación y respuesta a corto plazo inicial a situaciones de emergencia (se espera que los fondos restringidos cubran la respuesta total).
Elegibilidad	Disponible para todas las AM en países de ingresos bajos y bajos a medios altos	Todas las AM y socios colaboradores	Todas las AM y socios colaboradores
Decisión de estrategia y política	Consejo que apruebe las asignaciones entre las 3 corrientes de financiación		
	Órgano de gobernanza global aprueba la fórmula de asignación de la AM, la fórmula indicativa y los planes de 3 años CO/RO Un Comité Técnico especial que asesore a la gerencia de la IPPF sobre las propuestas de la AM. El Equipo de liderazgo del director aprueba los planes de la AM.	El Órgano de gobernanza global aprueba las pautas y las asignaciones para el Fondo estratégico (asesorado por el Comité Técnico).	El Director General aprueba las asignaciones según se requieren.
Modelo recomendado para la asignación	Con base en fórmula para las AM (en gran parte impulsado por el enfoque modificado hacia el financiamiento con base en rendimiento de las necesidades SRHR no satisfechas). En países con ingresos medios altos, se tendrá en cuenta el nivel de financiamiento existente.	Propuesta fundamentada. Se desarrollarán pautas para identificar objetivos, establecer topes de financiación, acuerdos de cofinanciación, etc.).	Ad hoc: según lo dicten las necesidades
Acuerdos de responsabilidad	Informan contra planes/propuestas de trabajo de 3 años (AM, OR y OC).	Progreso contra hitos e indicadores clave establecidos en las propuestas del proyecto.	Por acordarse
Plazo	3 años	Generalmente 2 a 3 años	Según el caso
Plan de transición	El modelo se dividirá en fases con el tiempo. Los elementos del nuevo enfoque se introducirán desde a partir del 2021 con una revisión a mitad del período de gobierno independiente en 2022.		

Beneficios del modelo

La Comisión opina que el modelo propuesto mejorará la eficacia y acelerará el progreso en pos de los objetivos estratégicos de la IPPF a través de lo siguiente:

Destinar mejor el financiamiento no restringido para las áreas que más lo necesitan a través de una fórmula mixta y un enfoque con base en propuestas, y un enfoque en los servicios y otros roles como CSE y defensa que son "difíciles de financiar".

Mejor planificación y previsibilidad de recursos, mediante el uso de conocimientos de las OR y un Comité Técnico para ayudar a desarrollar planes de 3 años sólidos y relevantes que satisfacen mejor los desafíos del país.

Asegurar que la Oficina central, las Oficinas regionales y las Asociaciones de miembros entreguen sobre los planes a través del fortalecimiento de la supervisión del progreso contra objetivos y construir sobre financiamiento con base en rendimiento existente.

El modelo también ofrece una amplia variedad de beneficios adicionales:

Mayor centralización de AM: Las AM son el centro del modelo propuesto, y construir su capacidad para asegurar que "nadie quede atrás" es un elemento clave.

Más transparencia al financiar la Secretaría: claridad en torno a las asignaciones de recursos a la Secretaría, cuyo rol como habilitador de AM se aclarará y fortalecerá.

Resultados más sólidos se centran a lo largo de la Federación: un enfoque de financiamiento con base en rendimiento más integral, con una variedad más amplia de indicadores de rendimiento clave que medirán los aportes a la misión de la IPPF.

Cambios culturales positivos: el financiamiento no restringido se planificará y presupuestará, y asegurará que tanto las AM como la Secretaría sean más estratégicas y alineadas entre sí; las AM, las Oficinas regionales y la Oficina central presentarán planes, en un enfoque más equitativo para la asignación de recursos y un enfoque más colaborador para la entrega.

Relevancia continua: el modelo será ágil y dinámico, a través de revisiones y modificaciones regulares.

Propuesta del IRAC

Recomendación 1: El modelo con base en corrientes

La IPPF adopta un nuevo modelo para asignar recursos no restringidos que emplearán una combinación de enfoques con base en la fórmula y en la propuesta para asignar fondos a través de tres corrientes distintas.

La financiación en la Corriente 1 apoyará a aquellos con mayor riesgo de ser dejados atrás. Como tal, el modelo aplica una fórmula para la Corriente 1 que será impulsada por evaluaciones de necesidades SRHR no satisfechas, carga de enfermedad.

Todos los países, excepto aquellos de ingresos altos, con carga de enfermedad u otras circunstancias mitigantes podrán acceder a esta corriente.

Al menos el 80 % de los fondos no restringidos se canalizarán a través de la Corriente 1.

Una Corriente 2 por separado se introducirá para apoyar las iniciativas estratégicas; esto seguirá un proceso con base en propuesta competitivo

Recomendación 2: Aprobaciones de asignación

El órgano de gobierno de la IPPF aprueba las asignaciones entre y dentro de las corrientes.

Los planes de la OC/OR/AM de tres años son revisados por un Comité Técnico especial

El Equipo de liderazgo de directores (DLT) de la IPPF decide sobre los planes de la AM, y el órgano de gobierno aprueba los planes de la OC/OR.

Recomendaciones de la fase 2

1. Evaluar el futuro rol de la financiación no restringida en la arquitectura financiera general de la IPPF

- La Comisión pone énfasis en la importancia de desarrollar una estrategia para asegurar el financiamiento eficaz de la IPPF como un todo.
- Al considerar cómo apoyar mejor la entrega de los resultados establecidos en el Marco estratégico, debe considerar el rol limitado, pero importante, que pueden desempeñar los fondos.

2. Desarrollar planes de implementación detallados para la reforma

- La Fase 2 del proceso de reforma requerirá un trabajo más intenso para rellenar completamente los problemas de diseño y también considerar algunas de las implicaciones más amplias de las reformas, incluso las siguientes:
 - Desarrollar una fórmula de asignación detallada
 - Desarrollar pautas para las propuestas de la corriente 2 y 3
 - Revisar el financiamiento con base en rendimiento
 - Plan de mitigación para facilitar a las AM que se enfrentan a fuertes caídas en la financiación.