

## Pautas para la asignación de recursos de la Línea 1

### **1. Información general**

#### **1.1 Contexto**

Como parte de la reforma de su gobernanza, IPPF está revisando cómo asigna los fondos no restringidos en la Federación. Una Comisión Independiente de Asignación de Recursos dedicó varios meses a explorar estrategias y llevó a cabo un importante acercamiento a las partes interesadas, lo que dio como resultado un informe de la comisión respaldado por la Asamblea General y el Consejo de Gobierno en diciembre de 2019. Esas recomendaciones incluyeron la división de los fondos no restringidos en tres líneas separadas: al menos 80% a la Línea 1 para apoyo principal no restringido, hasta 15% a la Línea 2 para un fondo estratégico y hasta 5% a la Línea 3 para respuesta de emergencia.

Basándose en esas recomendaciones, IPPF buscó elaborar más pautas para cada una de las líneas propuestas. Creó un Equipo de Apoyo para la Asignación de Recursos, que seleccionó al Redstone Strategy Group como entidad independiente para elaborar pautas y una fórmula para el financiamiento de la Línea 1 para las Asociaciones Miembro y para hacer recomendaciones sobre el proceso para aprobar presupuestos de la Línea 1 para el Secretariado unificado.

Estas pautas se basan en extensas consultas con la Federación. Se propuso una encuesta a la Federación y se obtuvieron más de 220 respuestas (ver el resumen de los resultados en el Apéndice A). También hicimos 30 consultas exhaustivas con personal de IPPF, directores de AM, y partes interesadas (ver temas surgidos de las entrevistas con las AM en el Apéndice B y la lista completa de consultas en el Apéndice C). Finalmente, realizamos una investigación documental sobre los procesos de asignación en otras organizaciones (por ej., el Fondo Mundial, GAVI).

#### **1.2 Principios**

Varios principios rigen el diseño del nuevo proceso de asignación. Estos principios se mencionaron en el informe de la Comisión Independiente de Asignación de Recursos y se reforzaron en las entrevistas con las AM y en la encuesta. Se enumeran en un orden relativo con base en la encuesta:

- **Transparencia:** Los miembros deberían entender por qué recibieron la cantidad de financiamiento mediante un proceso de fácil acceso y comprensión.
- **Contextualización:** El proceso debería basarse en un criterio universal objetivo que al mismo tiempo refleje las actividades de los miembros, los contextos y las necesidades locales.
- **Impacto:** El proceso debería dirigir recursos a donde se puedan promover mejor los objetivos de IPPF, como a las AM con mayor potencial para obtener resultados.
- **Inclusión:** El proceso no debería penalizar a las AM más pequeñas o que todavía están en desarrollo, ni a las que trabajan para comunidades más marginadas.

- **Previsibilidad:** Los miembros deberían poder hacer planes a varios años basándose en un financiamiento estable y no deberían tener cambios bruscos en el financiamiento todos los años.

La propuesta a continuación incorpora estos principios e indica los casos en los que puede ser necesario intentar lograr un equilibrio entre ellos.

## **2. El proceso de asignación**

### **2.1 Presentación**

Según las recomendaciones de la Comisión Independiente de Asignación de Recursos, la asignación para la Línea 1 implicará tanto una fórmula para establecer las asignaciones de financiamiento principal no restringido previstas como un proceso de planificación y aprobación del presupuesto de las AM para determinar el uso previsto de los fondos principales no restringidos y de otros fondos.

Una vez que esté totalmente implementado, el proceso de asignación y planificación se llevará a cabo cada tres años. Los plazos de estos ciclos de tres años estarán en consonancia con los planes estratégicos a seis años de IPPF, y el primer ciclo de tres años ocurrirá en 2022 para guiar los presupuestos 2023-2025. Los procesos de presupuesto para 2021 y 2022 se describen en la sección 4 "Calendario de lanzamiento y revisión".

### **2.2 Elegibilidad de las AM**

Las AM en países de ingresos bajos, ingresos medios-bajos e ingresos medios-altos podrán presentar una solicitud. De conformidad con la resolución de la Asamblea General de Nueva Delhi, las AM en países de ingresos altos no serán elegibles para la Línea 1; IPPF buscará garantizar otros recursos para apoyar a las poblaciones vulnerables y marginadas de esos países (por ej., mediante la Línea 2, subvenciones restringidas).

Los socios colaboradores tampoco serán elegibles para la Línea 1.

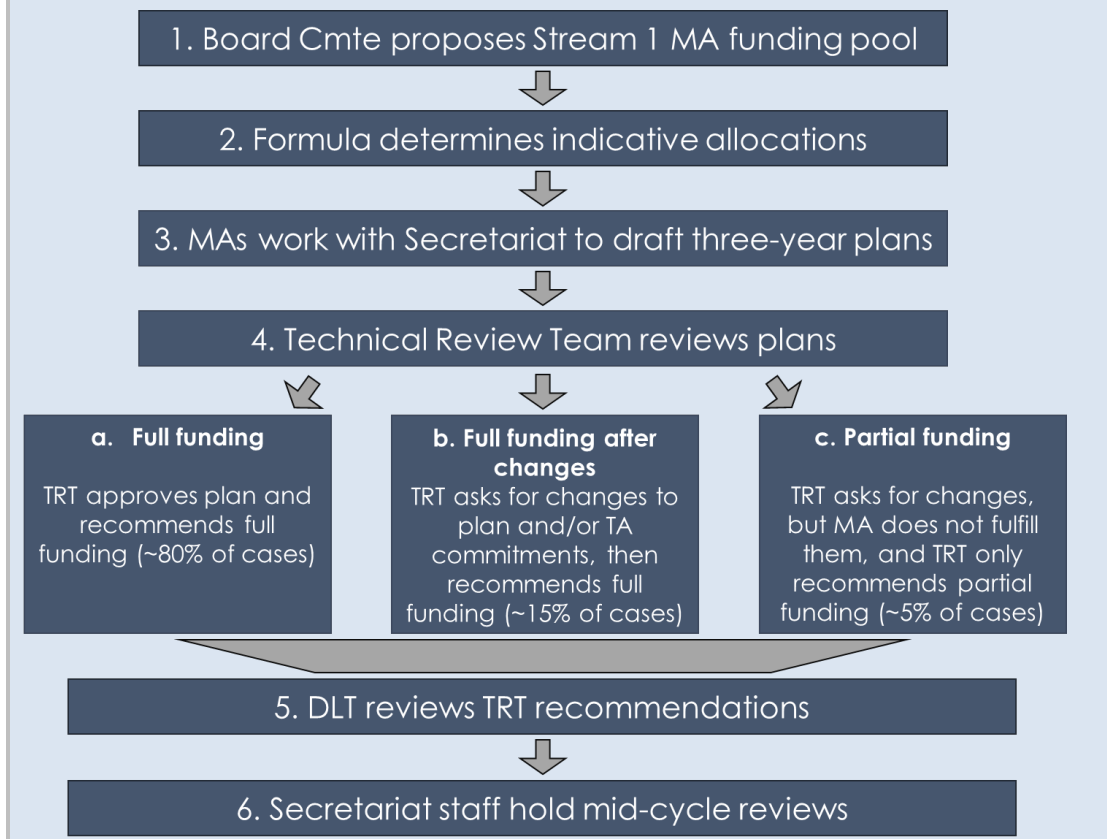
Estos cambios en la elegibilidad no entrarán en vigencia inmediatamente. Los países de ingresos altos que recibieron subvenciones principales en años anteriores continuarán siendo elegibles para el financiamiento de 2021. Los socios colaboradores que recibieron subvenciones previamente continuarán siendo elegibles para 2021 y 2022, para darle tiempo a quienes estén interesados en acreditarse y puedan trabajar con ese fin.

### **2.3 Solicitud de financiamiento y proceso de aprobación**

El proceso de asignación se desarrollará de la siguiente manera cada tres años (y como se muestra en la Figura 1):

**Figura 1**

**El proceso de asignación de tres años**



- 1. Un Comité de la Junta propone la reserva para el financiamiento de las AM de la Línea 1:** El Comité de la Junta que supervisa las decisiones sobre asignaciones recomendará el porcentaje de fondos no restringidos que dedicarán a la Línea 1 (al menos 80%) y el modo en que los fondos de la Línea 1 se dividirán entre las AM y al Secretariado. También revisará la fórmula y esas divisiones periódicamente para garantizar que todavía responden a las necesidades de IPPF, y realizará las modificaciones necesarias entre ciclos (por ej., ajustar la fórmula para dar mayor peso a los resultados de las AM). Enviará sus recomendaciones a la totalidad de la Junta para su aprobación.
- 2. La fórmula determina asignaciones orientativas:** Una fórmula determinará el financiamiento máximo al que puede optar cada AM. Se notificará a las AM de esa cantidad para que puedan hacer planes para maximizar el valor del financiamiento disponible.
- 3. Las AM trabajan con el personal del Secretariado para elaborar planes a tres años:** Personal del Secretariado con orientación regional ayudará a las AM a preparar y pulir sus planes a tres años. Esto incluirá revisar borradores y sugerir cambios sustanciales para fortalecer los planes. Además, se invitará al personal del Secretariado a enviar al Equipo de Revisión Técnica comentarios, avales o inquietudes sobre los planes. Para garantizar la transparencia, las AM pertinentes podrán ver estos comentarios.
- 4. El Equipo de Revisión Técnica revisa los planes y hace recomendaciones de financiamiento:** El Equipo de Revisión Técnica

evaluará si los planes son técnicamente sólidos, si reflejan las prioridades de IPPF y si incluyen los objetivos adecuados. También revisará los informes de las AM sobre el progreso en relación con los indicadores de resultados estándar de IPPF en el contexto de sus presupuestos del año anterior. El objetivo de estas revisiones es ayudar a las AM a identificar áreas de crecimiento, no penalizarlas por deficiencias. Las operaciones internas del Equipo de Revisión Técnica se describen con más detalle en la sección 3 "Proceso de revisión del Equipo de Revisión Técnica".

Con base en las revisiones del Equipo de Revisión Técnica, las solicitudes recibirán uno de tres resultados. En aras de la transparencia, todos los resultados y sus fundamentos se documentarán y darán a conocer las AM:

- a. Recomendación de financiamiento total:** El Equipo de Revisión Técnica aprueba el plan y se recomienda financiamiento total. La mayoría de las solicitudes pueden revisarse rápidamente, en especial las que son por menos de USD 200.000, y requieren pocos comentarios o revisión adicional (~75-80% de las AM)
- b. Financiamiento total después de cambios o compromisos:** El Equipo de Revisión Técnica requiere que la AM ajuste el plan y acepte asistencia técnica. Suponiendo que la AM acceda a esos requerimientos y los documente en su plan, el Equipo de Revisión Técnica recomendará financiamiento total. Al cabo de un año, personal del Secretariado con orientación regional evaluará si las AM implementaron los cambios solicitados. Las AM solo mantendrán el financiamiento total en los años subsiguientes si implementaron los cambios solicitados. (Se espera que ~10-15% de las AM obtengan aprobación inicial supeditada a cambios o asistencia)
- c. Recomendación de financiamiento parcial:** En algunos casos, una AM podría no aceptar hacer los cambios que recomienda el Equipo de Revisión Técnica o no ser capaz de llevarlos a cabo. En esos casos, el Equipo de Revisión Técnica recomendará una cantidad menor de financiamiento y documentará sus fundamentos y los dará a conocer a la AM. El Equipo de Revisión Técnica debería reducir el financiamiento para abordar cuestiones relacionadas con planes de programa deficientes o ineficaces, no cuestiones de fraude o cumplimiento, que se abordan mejor mediante el proceso de afiliación. Si la AM hace cambios significativos durante el ciclo (por ej., un nuevo plan de programa con nuevo liderazgo), puede volver a solicitar el financiamiento total. (Se le otorgará financiamiento parcial a ~5-10% de las AM)

**5. El Equipo de Liderazgo de los Directores revisa las recomendaciones del Equipo de Revisión Técnica:** El Equipo de Revisión Técnica enviará sus recomendaciones al Equipo de Liderazgo de los Directores. Se espera que, en gran medida, el Equipo de Liderazgo de los Directores apoye las asignaciones propuestas por el Equipo de Revisión Técnica, ya que el personal del Secretariado habrá hecho aportes a través del Equipo de Revisión Técnica. La revisión del Equipo de Liderazgo de los Directores se enfocará en cuestiones que abarquen a todos los miembros. Solo hará ajustes específicos para un país ante circunstancias atenuantes (y, en dichos casos, documentará su fundamento para garantizar la transparencia). Después de la aprobación del

Equipo de Liderazgo de los Directores, se notificará a las AM del financiamiento.

Todas las AM podrán ver las cantidades de subvención finales para todas las otras AM, pero solo verán las reducciones y fundamentos de sus propias subvenciones.

**6. El personal del Secretariado realiza revisiones de mitad de ciclo y señala las cuestiones más importantes para la revisión por parte del Equipo de Revisión Técnica.** Personal del Secretariado con orientación regional se pondrá en contacto formalmente con las AM anualmente. Evaluarán el desempeño de las AM comparado con sus planes utilizando documentación por escrito que las AM ya recopilaron para IPPF (por ej., mediciones de desempeño anual, actualizaciones de presupuestos) y teniendo en cuenta el contexto de la AM y del país. Estas revisiones de mitad de ciclo deberían ser una carga administrativa adicional mínima para el personal de las AM y del Secretariado. Sin embargo, brindarán una oportunidad estructurada para que el personal del Secretariado se asegure de que las AM estén bien encaminadas e identifique toda área en la que las AM necesiten más apoyo.

En la mayoría de los casos, se verá que las AM siguen los planes o requieren una guía mínima para corregir el rumbo. En muy pocos casos, si la AM no está implementando su plan fiel o eficazmente, podría justificarse una reducción de la subvención para los años posteriores. En dichos casos, el personal del Secretariado lo informará a un subcomité del Equipo de Revisión Técnica (que solo se ocupará de la calidad e implementación del plan, no de cuestiones de fraude o del estado de la afiliación). Ese subcomité enviará sus recomendaciones al Equipo de Liderazgo de los Directores, que determinará si se reduce el financiamiento para el resto del ciclo. Se documentará el fundamento para cada reducción.

El proceso expuesto incorpora las mejores prácticas de otras organizaciones según lo definido por la Comisión Independiente de Asignación de Recursos, como el sistema de tres líneas del PNUD, con una línea para el financiamiento principal, y la combinación del Fondo Mundial de una fórmula y una solicitud revisada por un comité técnico.

### **3. Proceso de revisión del Equipo de Revisión Técnica**

#### **3.1 Presentación**

El Equipo de Revisión Técnica se propone minimizar la burocracia y también identificar y apoyar a las AM que tengan que implementar cambios. Dado que el Personal con orientación regional del Secretariado ayudará a las AM a preparar y revisar planes sólidos, se prevé que el Equipo de Revisión Técnica apruebe la mayoría de las solicitudes sin ningún cambio. La revisión del Equipo de Revisión Técnica está diseñada para evaluar el programa y el presupuesto de toda la organización de la AM, no solo sus planes para el financiamiento principal. Con ese fin, el programa y el presupuesto que envían las AM reflejarán las actividades y el financiamiento de toda la organización.

Cuando el Equipo de Revisión Técnica considera que una AM tiene dificultades importantes, se concentrará principalmente en ayudarla a encontrar una forma de avanzar con éxito, no en penalizarla por sus deficiencias. Para ello, esperamos que la mayoría de las dificultades que encuentre el Equipo de

Revisión Técnica se resuelvan mediante ajustes de mutuo acuerdo a los planes y la asistencia técnica, apoyándose en el personal regional del secretariado cuando sea necesario. La reducción de las subvenciones será el último recurso.

Como el rol del Equipo de Revisión Técnica es evaluar los planes de las AM, solo puede proponer reducciones de la cantidad de la fórmula si un plan tiene carencias. No puede proponer aumentos para planes sólidos, ya que la cantidad que propone la fórmula supone que la AM tiene un plan sólido. Además, como la fórmula asignará todo el financiamiento disponible de la Línea 1, cualquier otro aumento sería a expensas del financiamiento de otras AM.

El Equipo de Revisión Técnica se propondrá operar eficientemente usando el conocimiento dentro de IPPF, mientras garantiza la objetividad. Esto se basa en los comentarios de la encuesta, las entrevistas con las AM y las consultas con los donantes para garantizar que el proceso sea lo más objetivo posible.

### **3.2. Composición y gobernanza del Equipo de Revisión Técnica**

El Equipo de Revisión Técnica incluirá a 12 personas del Secretariado (de las cuales al menos cuatro no tendrán una orientación regional) y cuatro expertos externos en salud y derechos sexuales y reproductivos. El Equipo de Revisión Técnica informará al Equipo de Liderazgo de los Directores sobre todos los asuntos cotidianos y enviará sus recomendaciones al mismo para su revisión. Sin embargo, el Equipo de Liderazgo de los Directores también será responsable ante el Comité de la Junta por sus operaciones de alto nivel. En la práctica, esto podría implicar que el Comité de la Junta solicite un informe de hallazgos sobre las tendencias observadas en los planes de negocios o solicite revisar una muestra de las decisiones para garantizar la objetividad. Sin embargo, no se espera que el Comité de la Junta revise de otra manera los detalles de las decisiones país por país ni otras operaciones del Equipo de Revisión Técnica.

Uno de los expertos externos presidirá el Equipo de Revisión Técnica. La presidencia decidirá qué revisores reciben qué solicitudes y qué expertos forman parte de los subcomités. Aparte de eso, la presidencia no tiene poder de voto ni autoridad adicional.

El Equipo de Revisión Técnica también revisará las solicitudes para financiamiento de la Línea 2 a fin de garantizar que las asignaciones se coordinen entre las dos líneas.

### **3.3 Proceso de revisión**

Para cada solicitud de AM recibida, el Equipo de Revisión Técnica llevará a cabo los siguientes pasos:

- 1.** Cada solicitud se someterá a una revisión inicial.
  - Subvenciones de menos de USD 200.000: Revisión inicial por un revisor del Secretariado que no esté enfocado en la región de la AM
  - Subvenciones de USD 200.000 o más: Revisión inicial por dos revisores del Secretariado: uno que se especialice en esa región y uno que no
- 2.** Los revisores iniciales usarán una matriz de evaluación estructurada para revisar las solicitudes, que requerirá calificaciones sobre criterios definidos. Al final de la evaluación, cada revisor dirá si la solicitud debería recibir (a)



financiamiento total, (b) financiamiento total pendiente de cambios o compromisos, o (c) fondos reducidos.

- Subvenciones de menos de USD 200.000: Si el revisor no encuentra mayores objeciones en la solicitud, no requerirá revisión adicional. Si el revisor cree que el plan necesita cambios o reducción de financiamiento, se sumará un segundo revisor y ambos seguirán los pasos delineados debajo para las subvenciones de USD 200.000 o más.
- Subvenciones de USD 200.000 o más (o subvenciones menores si el primer revisor señala problemas):
  - Si ambos revisores están de acuerdo sobre el resultado, no requerirá más revisiones.
  - Si los revisores están de acuerdo en que el plan necesita modificaciones o compromisos, trabajarán con la AM y el personal con orientación regional del Secretariado para llevar a cabo los cambios necesarios. Después presentarán una recomendación sobre si el plan modificado merece financiamiento total o no.
  - Si los revisores no están de acuerdo en su evaluación del plan original o el modificado, se les sumará uno de los expertos externos y tomará la decisión final sobre cómo proceder.

**3.** Una vez que las solicitudes hayan sido revisadas por los revisores iniciales, un grupo más amplio revisará un subconjunto de las decisiones. Específicamente:

- Los cuatro expertos externos, como grupo, revisarán todas las reducciones de financiamiento. Esto garantizará que las reducciones se realicen de manera coherente entre los revisores. También le dará más credibilidad a la decisión, de modo que si una AM la cuestiona se haya sometido a una revisión externa. El número de planes debería ser pequeño y no debería resultar en más ajustes.
- De ser necesario, un subcomité de cinco personas (con al menos dos representantes externos) revisará los casos especialmente difíciles. Esto incluirá las decisiones que un revisor previo solicite someter nuevamente a consideración o los casos que los expertos externos señalen para una revisión adicional (por ej., reducciones que parecen demasiado drásticas, planes que fueron muy poco analizados o países con subvenciones especialmente grandes). Las decisiones requerirán una mayoría de votos del subcomité.

### **3.4 Alcance de los cambios en las cantidades de la fórmula**

Para garantizar que la fórmula conserve un rol central en las asignaciones, se solicitará al Equipo de Revisión Técnica que no reduzca las subvenciones a más del 15% de las AM.

Para cada AM, la reducción en la cantidad de la subvención rara vez superará el 20% de la cantidad propuesta; sin embargo, en circunstancias atenuantes el Equipo de Revisión Técnica puede notificar al Equipo de Liderazgo de los Directores que es necesaria una reducción mayor y proponerla.

### **3.5 Fondos no asignados**

Los fondos sobrantes de las reducciones se repartirán para dos usos:

- (1) se redistribuirán proporcionalmente entre todos los miembros, y
- (2) se ahorrarán para necesidades de la Línea 1 que puedan surgir en el futuro (por ej., AM nuevas que se unen a mitad del ciclo).

El Equipo de Liderazgo de los Directores decidirá el reparto entre esos dos usos.

#### **4. Variaciones por cantidad de la subvención**

Los procesos del Equipo de Revisión Técnica se adaptarán a la cantidad de la subvención para mantener el nivel de esfuerzo de las AM y los revisores proporcional al mismo. Dentro de lo posible, los materiales de solicitud se basarán en los datos existentes que las AM recopilen y comuniquen (por ej., Resultados Esperados de IPPF, objetivos y efectos, y campos de PRISM). El proceso define tres niveles de subvenciones, y señala cómo el proceso para cada uno difiere en dos dimensiones: materiales de solicitud y proceso de revisión:

##### **4.1 Materiales de solicitud**

- **Subvenciones de menos de USD 200.000:** Las solicitudes deben ser breves (por ej., de 3 a 5 páginas). Cubrirán los planes para toda la organización, incluyendo un breve contexto sobre el país y la AM, las áreas del programa, el presupuesto de alto nivel de la organización (fuentes de ingreso por categoría y gastos por área de actividad) inversiones en diferentes áreas de resultados y objetivos proyectados vinculados a los Resultados Esperados de IPPF y al marco estratégico. Las solicitudes solo deberán brindar una idea general de cómo se usarán los fondos principales (por ej., personal, gastos de oficina) y establecerán el valor agregado aportado por esos fondos.
- **Subvenciones entre USD 200.000 y 500.000:** Estas subvenciones requerirán una solicitud un poco más detallada (por ej., de 5 a 7 páginas) que incluya los planes para toda la organización. Incluirá los puntos antes mencionados, así como las estrategias de implementación utilizadas, los desafíos clave y los planes para abordarlos. Las solicitudes solo deberán brindar una idea general de cómo se usarán los fondos principales (por ej., personal, gastos de oficina) y establecerán el valor agregado aportado por esos fondos.
- **Subvenciones superiores a USD 500.000:** Estas solicitudes requerirán el mismo nivel de detalle que las subvenciones de más de USD 200.000 que incluyen los planes para toda la organización. También requerirán un presupuesto detallado y un plan de actividades para demostrar cómo se utilizará la totalidad o la mayoría de los fondos principales (por ej., un proyecto específico de EIS) y describir el valor agregado de esos fondos.

##### **4.2 Proceso de revisión**

- **Subvenciones de menos de USD 200.000:** La revisión inicial solo requerirá un revisor, no dos. Se alentará al revisor a solicitar información de seguimiento solo sobre los puntos que parezcan graves. En los casos en los que IPPF provea más del 75% del presupuesto de la AM, se alentará al revisor a examinar más de cerca los planes de la AM para garantizar que sean razonables.



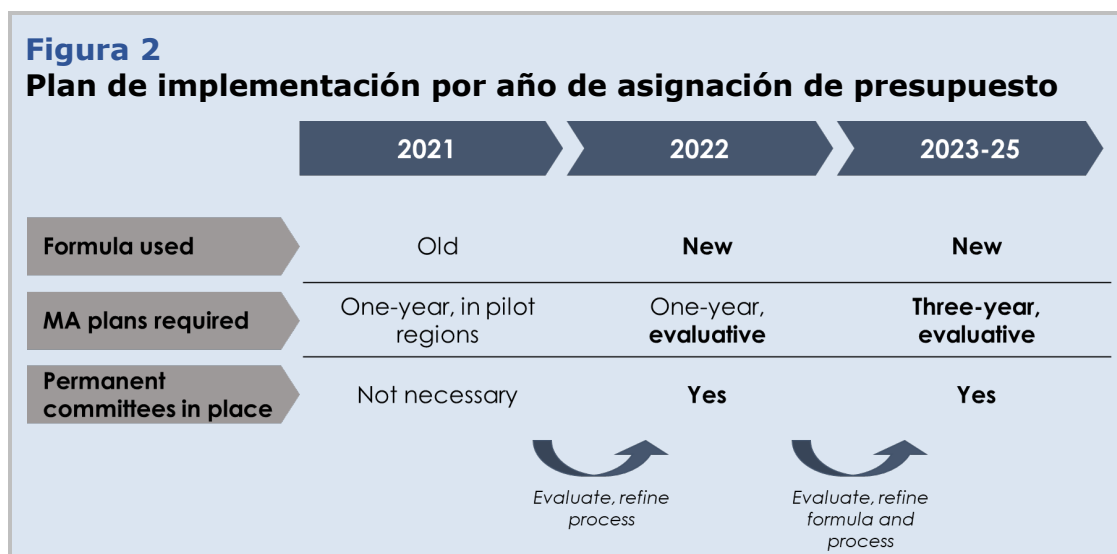
- **Subvenciones entre USD 200.000 y 500.000:** Se requerirá revisión inicial de dos revisores. Los revisores se enfocarán en identificar planes o AM que tengan problemas importantes, sin solicitar a las AM sólidas que ajusten los planes o brinden aclaraciones adicionales. Se recordará a los revisores que se espera que el 80% de los planes se apruebe sin modificaciones.
- **Subvenciones superiores a USD 500.000:** Los revisores seguirán un proceso similar al de las subvenciones de más de USD 200.000. Los revisores pueden hacer preguntas más específicas (por ej., sobre la integración de servicios) y solicitar resultados más precisos para las actividades con financiamiento principal, dado que la subvención es mayor.

## 5. Calendario de implementación

El nuevo enfoque y la nueva fórmula se implementarán en etapas para facilitar la transición y ayudar al personal de las AM y de la Federación a sentirse más cómodos con ellos. El financiamiento para 2021 y 2022 se realizará en ciclos de un año, y el 2023-2025 será el primer ciclo completo de tres años. La figura 2 resume el calendario de implementación para los próximos tres años. Las secciones a continuación describen esos procesos y los plazos previstos para cada uno.

### 5.1 Asignación de 2021: proceso nuevo (simplificado) con la fórmula antigua

La asignación de 2021, que se realizará en el segundo semestre de 2020, será la primera oportunidad de probar el proceso nuevo. El personal del Secretariado usará formulas y procesos existentes, incluyendo el financiamiento basado en el desempeño tal como se aplica en la actualidad, para determinar las asignaciones a las AM. Sin embargo, el Secretariado **no** retendrá ningún fondo de las AM para soporte técnico u otros usos.



Además, las regiones piloto seleccionadas (probablemente la Región del Hemisferio Occidental y el la Región del Sur de Asia) requerirán que sus AM envíen sus planes de negocio, que serán revisados como parte del proceso de asignación. Esto permitirá que parte del personal de las AM y del Secretariado

gane experiencia con el nuevo proceso y decida lo que debe mejorarse antes de que se implemente en toda la Federación en 2021 para la asignación de 2022.

El calendario se resume en la Figura 3 y se describe abajo. Los pasos coinciden con los pasos del proceso descritos en la sección 2.3 (Figura 1).

El proceso para 2021 es:

**1. La Junta establece la reserva para el financiamiento de las AM de la Línea 1 (julio de 2020).** La Junta determinará el porcentaje de la Línea 1 dividido entre el

financiamiento de las AM y el del Secretariado.

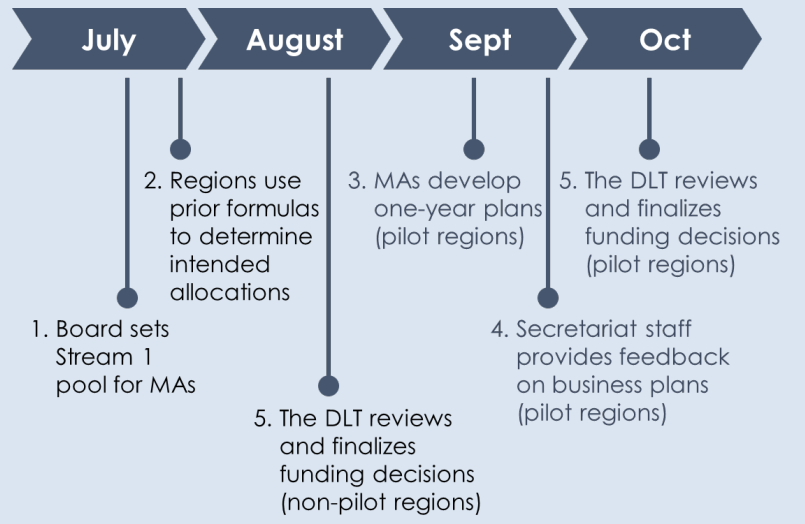
**2. Las regiones usan las fórmulas anteriores para determinar las asignaciones previstas (julio de 2020).** El personal del Secretariado en cada región asignará el financiamiento de la Línea 1 aplicando la misma fórmula y el mismo proceso que en años anteriores, incluyendo ajustes tales como el financiamiento basado en el desempeño (sin retener fondos para soporte técnico o refuerzo de capacidades). Los socios colaboradores y las AM de ingresos altos que hayan sido financiados previamente son elegibles para financiamiento en 2021.

**Los pasos 3 y 4 se realizan solo en regiones en las que se hagan pruebas piloto de los planes de negocios (probablemente la Región del Hemisferio Occidental y la Región del Sur de Asia).**

**3. Las AM desarrollan planes a un año (entre agosto y mediados de septiembre de 2020).** Los planes deberían contener las mismas secciones que los planes a tres años descritos anteriormente, aunque algunos elementos podrían ser más cortos para reflejar el año único de financiamiento. El personal del Secretariado apoyará a las AM en la preparación de esos planes, para que tanto el personal de las AM como el del Secretariado ganen experiencia.

**4. El personal del Secretariado realiza observaciones sobre los planes de negocios (finales de septiembre de 2020).** El personal regional evaluará y brindará comentarios por escrito sobre los planes, desempeñando el papel que tendrá el Equipo de Revisión Técnica una vez establecido. El personal regional usará este proceso para decidir si algunas AM merecen asignaciones reducidas (por ej., si un plan tiene carencias importantes que una AM no abordará). Todo fondo retenido se utilizará

**Figura 3**  
**Calendario de asignación de 2021, que se realiza en 2020**



como financiamiento para que esas AM reciban apoyo externo (no suministrado por IPPF) o se reasignará proporcionalmente a todas las AM.

**5. El Equipo de Liderazgo de los Directores revisa y toma las decisiones sobre financiamiento (agosto y octubre de 2020).** El Equipo de Liderazgo de los Directores revisará la asignación y hará las modificaciones necesarias en un proceso transparente, documentando cualquier cambio al financiamiento con una explicación adjunta. Se notificará entonces a las AM de las cantidades de financiamiento que se les asignen. Para las regiones en las que no se hagan pruebas piloto de los planes de negocios, las asignaciones podrán finalizar en agosto. Para las regiones en las que se hagan pruebas piloto de los planes de negocios, las asignaciones finalizarán en octubre.

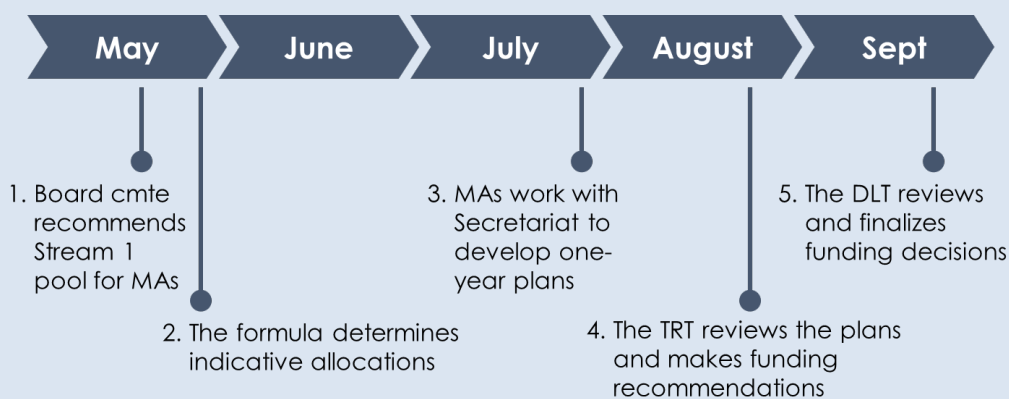
La nueva fórmula para la Línea 1 se revisará y aprobará en la asamblea de la Junta de noviembre de 2020. Entre noviembre de 2020 y mayo de 2021, el Comité de la Junta revisará el proceso de presupuesto de 2021 y sugerirá cualquier revisión para 2022. El Equipo de Revisión Técnica para el proceso de presupuesto para 2022 estará formado para mayo de 2021.

### 5.2 Asignación de 2022: proceso nuevo (completo) usando la fórmula nueva

La asignación de 2022 brindará una oportunidad para probar el nuevo enfoque en su totalidad, pero en un ciclo de un año que permitirá realizar cualquier modificación necesaria antes de entrar en un ciclo de tres años. Para cuando se lance el proceso de 2022 en mayo, el Comité de la Junta se habrá reunido, el proceso de asignación se habrá revisado y se habrán hecho todas las correcciones y el Equipo de Revisión Técnica se habrá reunido. Los pasos se resumen en la Figura 4 y se describen a continuación, indicando todo punto que sea especial para el periodo piloto de un año. Por lo demás, se asume que todos los detalles descritos en la Sección 2 son aplicables a lo siguiente:

**Figura 4**

#### Calendario de asignación de 2022, que se realiza en 2021



**1. El Comité de la Junta propone la reserva para el financiamiento de las AM de la Línea 1 (mayo de 2021).** El Comité hará todas las recomendaciones necesarias, como la asignación a la Línea 1 y la división entre las AM y el Secretariado en la Línea 1. Después la Junta en su totalidad dará su aprobación.

- 2. La fórmula determina asignaciones orientativas (mayo de 2021).** Si la fórmula nueva supone modificaciones importantes en el financiamiento para AM individuales, estas se realizarán en etapas durante varios años para evitar cambios bruscos en el financiamiento. Los socios colaboradores que hayan sido financiados previamente seguirán siendo elegibles para financiamiento en 2022, pero las AM en países de ingresos altos no serán elegibles.
- 3. Las AM trabajan con el personal del Secretariado para desarrollar planes a un año (julio de 2021).** Las organizaciones presentarán un plan para solicitar la cantidad de financiamiento propuesta por la fórmula. Dispondrán de dos meses para elaborar el plan.
- 4. El Equipo de Revisión Técnica recientemente formado revisa los planes y hace recomendaciones de financiamiento (agosto de 2021).** La revisión podrá recomendar financiamiento total (~80% de los casos), financiamiento total una vez que la AM se comprometa a realizar ciertos cambios o a recibir asistencia técnica (~15% de los casos) o financiamiento parcial si una AM no realiza los cambios solicitados (~5% de los casos).
- 5. El Equipo de Liderazgo de los Directores revisa las recomendaciones del Equipo de Revisión Técnica (septiembre de 2021).** Después de la revisión del Equipo de Liderazgo de los Directores en septiembre, las AM serán notificadas de las cantidades de sus asignaciones.

### **5.3 Asignaciones de 2023-2025: proceso nuevo, fórmula nueva, ciclo de tres años**

Durante la primera mitad de 2022, el Comité de la Junta revisará el proceso y la fórmula y sugerirá cualquier revisión final. Dado que IPPF ajusta los datos de medición que recopila en toda la organización, los datos actualizados se integrarán a los planes, a los requerimientos de información y a las fórmulas de las AM.

Los pasos para la asignación de 2023-2025 seguirán el mismo calendario descrito para la asignación de 2022, con la diferencia principal de que los planes serán a tres años y no a uno.

Un subcomité del Equipo de Revisión Técnica se reunirá en los años 2 y 3 para hacer un seguimiento de la AM a la que se le solicitó que hiciera mejoras para recibir financiamiento total en años futuros. El Secretariado también hará un seguimiento de todas las AM a mitad del ciclo y remitirá al subcomité del Equipo de Revisión Técnica las cuestiones graves que pueda requerir reducciones de la subvención; el subcomité las enviará luego al Equipo de Liderazgo de los Directores.

## Apéndice A: Resultados de la encuesta en la Federación

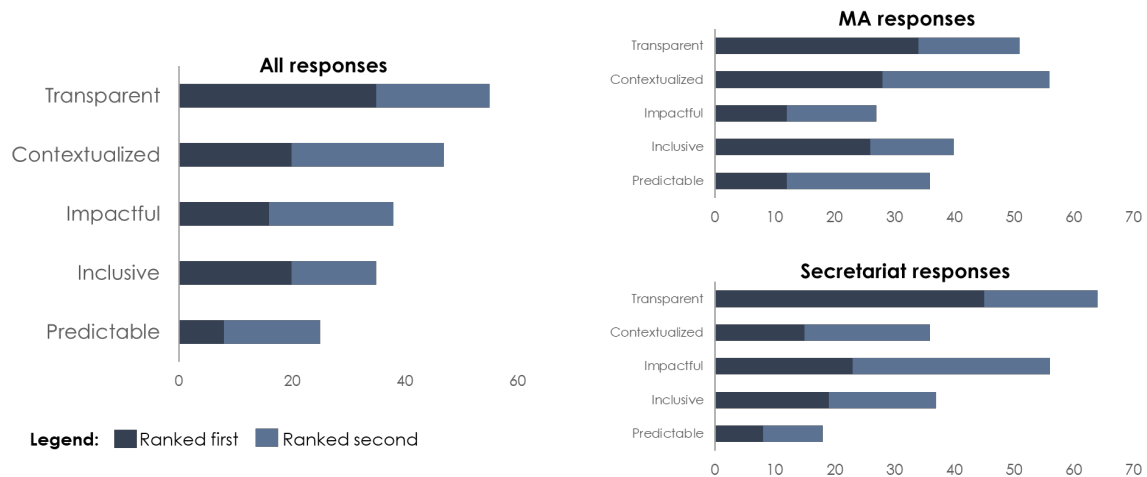
Como parte de nuestro proceso de consultas, publicamos una encuesta en [ippfischanging.org](http://ippfischanging.org) que estuvo abierta del 5 al 18 de junio. La encuesta recibió más de 220 respuestas de toda la Federación. A continuación se encuentra un resumen de las observaciones más importantes y a continuación los resultados de cada pregunta. *Los números del resumen representan el porcentaje de encuestados que estaban de acuerdo o muy de acuerdo con una afirmación dada; representan los totales de toda la Federación a menos que se trate de un subgrupo específico (por ej., AM o Secretariado). Debido al redondeo, es posible que las cifras que se muestran en los gráficos no sumen 100%.*

Observaciones más importantes de la encuesta:

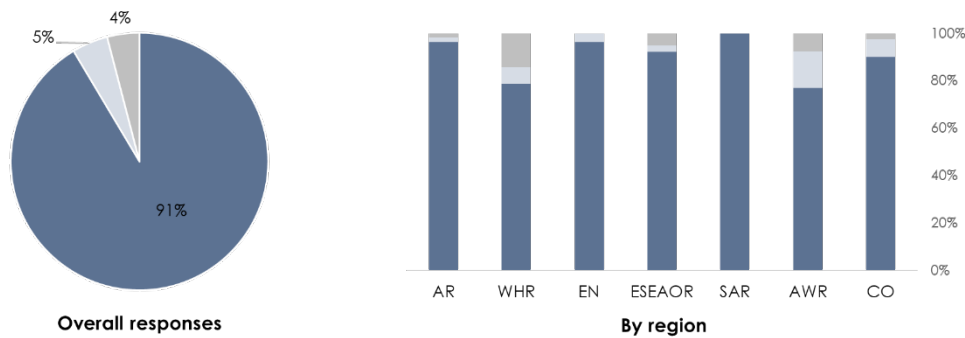
- Los encuestados querían que el proceso reconociera diferentes categorías de AM y adaptara el enfoque a sus necesidades (91%)
- Los encuestados apoyaron usar varias medidas de necesidades de salud y derechos sexuales y reproductivos (96%) y usar mediciones objetivas para la fórmula (69%)
- Tanto el personal de las AM (76%) como el del Secretariado (84%) querían que el desempeño influyera en las asignaciones
- Los encuestados querían que el proceso suavizase las modificaciones en el financiamiento entre ciclos para evitar cambios bruscos en el financiamiento (89%)
- Las AM querían transparencia con respecto a sus propias asignaciones y las razones para cualquier ajuste (98%), pero solo algunas querían que los datos se compartieran con otras AM (62%)
- Tanto el personal de las AM (81%) como el del Secretariado (86%) apoyaron la representación externa en el comité revisor, y la mayoría estuvo de acuerdo con que el comité solo debería poder hacer pequeños ajustes relacionados con las asignaciones determinadas por la fórmula (68%)
- Los encuestados opinaron que el Secretariado debería trabajar con las AM para ayudar a desarrollar los planes a tres años (92%)

P1: ¿Qué orden de prioridad le daría a los siguientes principios para guiar el proceso de asignación?

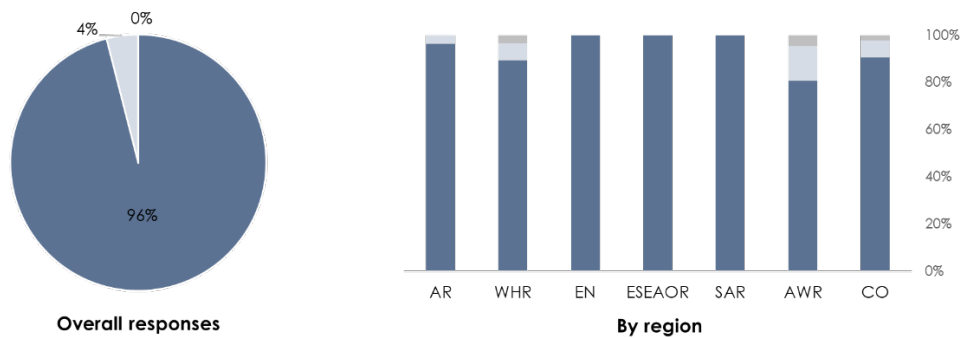
% of survey respondents who ranked each factor first and second



P2: El proceso debería reconocer distintas categorías de AM, y adaptar el enfoque de asignación basándose en sus diferentes necesidades (por ej., las AM pequeñas que dependen en gran medida de IPPF, las AM en países de ingresos más bajos, las AM que no brindan servicios)

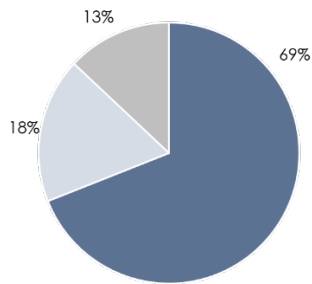


P3: La fórmula debería considerar varias dimensiones de necesidades de salud y derechos sexuales y reproductivos (por ej., la tasa de mortalidad materna, la prevalencia del VIH/SIDA, la tasa de fecundidad adolescente, el índice de desigualdad de género), no solo las necesidades no satisfechas de anticoncepción

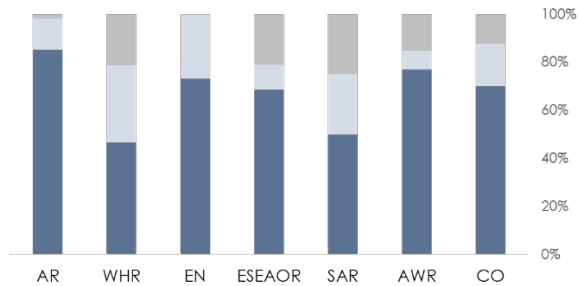




P4: La fórmula debería basarse en mediciones objetivas (por ej., datos de la Organización Mundial de la Salud, del Banco Mundial, encuestas demográficas sobre salud)



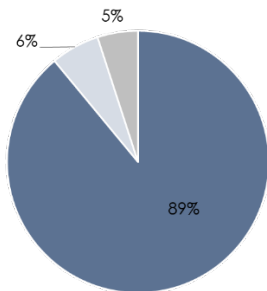
Overall responses



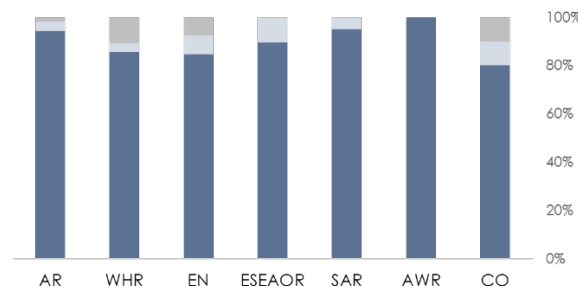
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

P5: Si un nivel de país necesita modificaciones, ya sean aumentos o reducciones, entre los ciclos de tres años, el proceso debería suavizarlos de forma gradual para evitar cambios bruscos en el financiamiento de un ciclo al siguiente



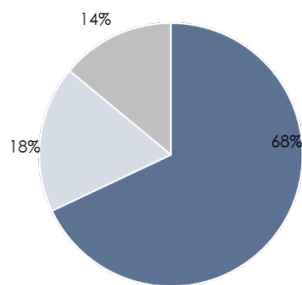
Overall responses



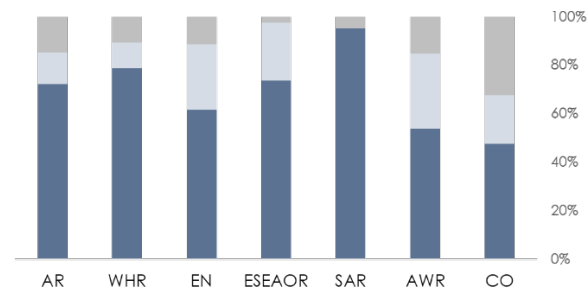
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

P6: El comité de expertos técnicos que revisa el financiamiento no debería poder hacer cambios en el financiamiento determinado por la fórmula que excedan una cantidad pequeña (por ej., 5-10%)



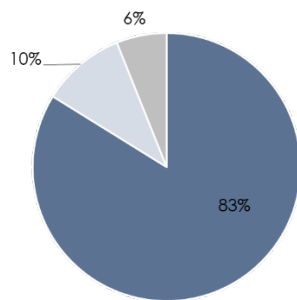
Overall responses



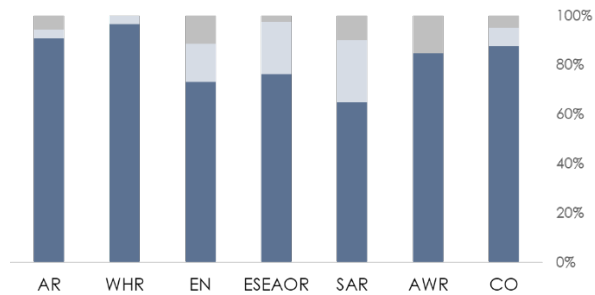
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

P7: El proceso de revisión de los expertos técnicos debería incluir aportes externos (por ejemplo, miembros del comité de expertos técnicos o auditando los resultados del comité) para aumentar la objetividad



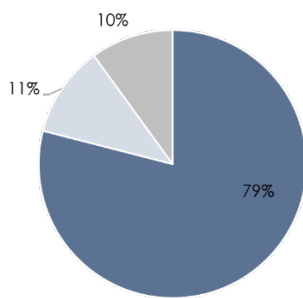
Overall responses



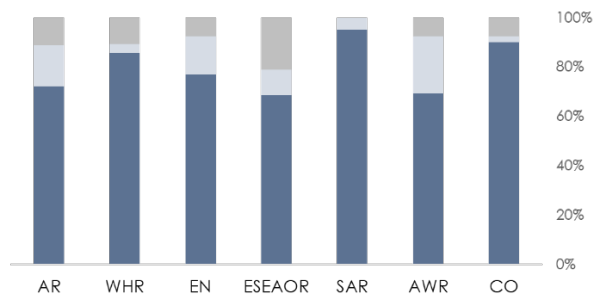
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

P8: Las asignaciones deberían considerar el historial de las AM y reducirse considerablemente para las AM con problemas importantes de desempeño



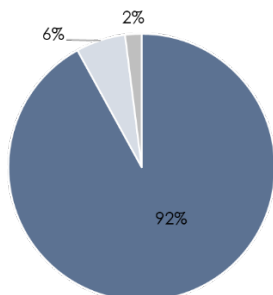
Overall responses



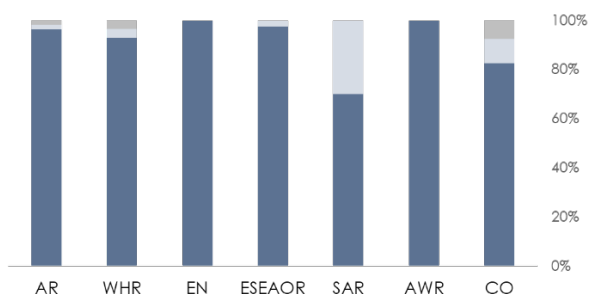
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

P9: Para ayudar a las AM a desarrollar sus planes a tres años, el personal del Secretariado regional debería revisar los borradores y trabajar con las AM para abordar cualquier laguna que el personal regional observe en los planes

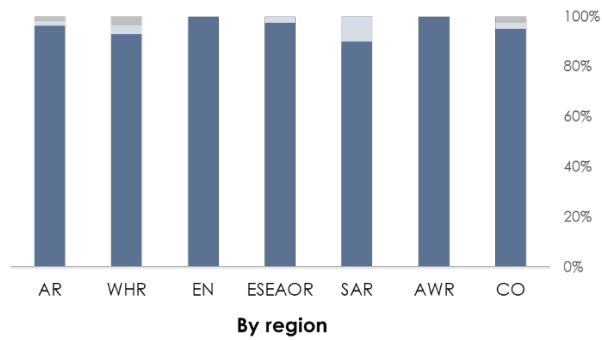
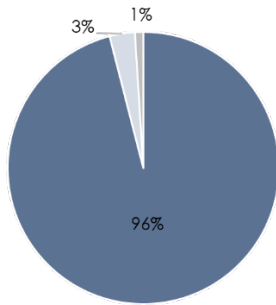


Legend: Agree Neutral Disagree



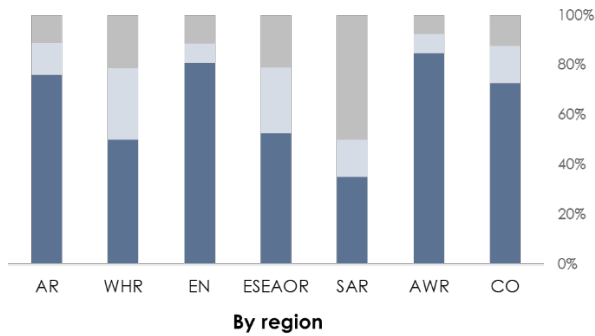
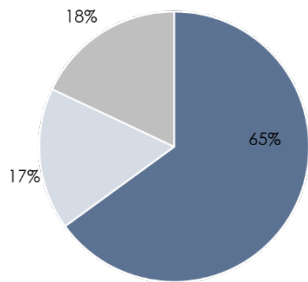
By region

P10: Cada AM debería ver su propia asignación a partir de la fórmula, junto los ajustes realizados por el equipo revisor y las razones de esos ajustes



Legend: Agree Neutral Disagree

P11: Los resultados de la fórmula y los ajustes para todas las AM deberían compartirse públicamente con las demás a fin de que todas puedan ver los niveles de financiamiento y ajustes del resto



Legend: Agree Neutral Disagree

## **Apéndice B: Temas a partir de las entrevistas con las AM**

Como parte del desarrollo de una nueva fórmula de asignación de recursos y un nuevo proceso, entrevistamos a decenas de Asociaciones Miembro de IPPF. Estas entrevistas sirvieron como precursoras de la encuesta enviada al personal de las AM y del Secretariado y nos permitió conocer mejor y con más detalles lo que piensan las AM sobre las preguntas de la encuesta. El conjunto de AM entrevistado era diverso en términos de región, idioma, tamaño, dependencia de IPPF y áreas de actividad. Al mismo tiempo, no cabe esperar que 12 AM sean totalmente representativas de la Federación y dependemos de los resultados de la encuesta para llegar a cualquier afirmación definitiva. Este apéndice incluye los temas clave que escuchamos en las entrevistas.

\* \* \*

### **1. Las AM desean un proceso transparente que fomente el desempeño**

Cuando se pregunta sobre los principios generales que se deberían priorizar en el nuevo enfoque, la mayoría de las AM se centraron en aumentar la transparencia y recompensar el desempeño.

Un proceso transparente garantizaría que los resultados de la asignación sean justos y eliminaría la discrecionalidad y la posibilidad de parcialidad que existe en la actualidad. Varias AM dijeron que no tenían idea de por qué recibían las asignaciones que estaban recibiendo. Entender sus asignaciones actuales ayudaría a que las AM confiaran más en el sistema. Para citar a una AM: «Muchas AM de la región han perdido la confianza en la Oficina Regional. Había casos de directores regionales individuales asignando recursos... Si se creía que tenías una buena relación con el director regional, recibías más dinero. Si te consideraban rebelde, te daban menos dinero».

Con respecto al desempeño, hubo un amplio apoyo de las AM a un sistema que recompense el buen desempeño. Creen que así se garantizaría que el financiamiento de IPPF se utilice para lograr el mayor impacto, y tuvieron sugerencias concretas sobre cómo medir adecuadamente el desempeño, según se describe abajo. Una AM manifestó: «Esto no puede ser político. Dentro de la Federación se toman muchas decisiones desde un punto de vista político y no desde el punto de vista de los resultados».

Además de la transparencia y el desempeño, muchas también reconocieron el valor de la flexibilidad, la previsibilidad, la rendición de cuentas, y no dejar atrás a las AM más pequeñas. En especial, muchas destacaron que el ciclo de tres años ayudaría a tener más previsibilidad.

### **2. La fórmula debería considerar las necesidades del país, el desempeño de la AM, la recaudación de fondos de la AM y el ingreso del país**

Les pedimos a las AM que ponderaran aproximadamente distintos factores probables de la fórmula. En promedio, consideraron que las necesidades del país deberían ser el mayor factor para determinar la cantidad de la asignación (~40%), seguido por el desempeño de la AM (~30%). El resto debería determinarse por la capacidad de recaudación de fondos de la AM (~20%) y el ingreso del país (~10%). A continuación se exponen las perspectivas más importantes sobre las ventajas y los desafíos de cada uno de los factores posibles:

- **Necesidad del país:** Todas las AM estuvieron de acuerdo en que este debería ser el factor dominante, en línea con las recomendaciones de la Comisión Independiente de Asignación de Recursos y del voto de la Asamblea General en Nueva Delhi. Dijeron que debería definirse ampliamente la necesidad, para incluir factores que excedan las necesidades no satisfechas de planificación de la familia (incluir la salud materna y las infecciones de transmisión sexual, por ejemplo). Algunas mencionaron que les gustaría que la medición de las necesidades se adaptara más para reflejar el clima político del país y las necesidades de las poblaciones vulnerables y marginadas en especial, aunque reconocieron que es difícil medir esta población de manera sistemática y confiable en todos los países.
- **Desempeño de la AM:** Hubo mucho apoyo al ajuste de las asignaciones con base en el desempeño, y muchas opinaron que, con este fin, se podría usar un subconjunto de las mediciones de la Revisión Anual de Desempeño. Las AM señalaron que el desempeño debe evaluarse basándose en el contexto, incluyendo la magnitud de las necesidades no satisfechas del país, el tamaño del presupuesto de la AM y el desempeño previo. Varias advirtieron sobre medir el desempeño contra los objetivos que las AM establecen en sus planes a tres años, ya que se podría fomentar que se fijan objetivos artificialmente bajos. Una AM señaló que el desempeño aún debería poder potenciar las asignaciones para las AM más grandes y no limitarlas, para que exista un incentivo para mejorar el desempeño.

Algunas también se preguntaron si las mediciones de desempeño podían incluir servicios a las poblaciones vulnerables o marginadas, puntuación de satisfacción del cliente, o medidas cualitativas adicionales, aunque reconocieron que es mucho más difícil acceder a estos datos de manera precisa y recopilarlos sistemáticamente. Finalmente, se plantearon preguntas sobre si el desempeño también podría hacer un seguimiento de la administración organizativa interna y el cumplimiento, o si estas preguntas deberían abordarse mediante el proceso de acreditación y afiliación.

- **Recaudación de fondos de la AM:** La mayoría de las AM estuvo de acuerdo en que las AM con otros ingresos importantes deberían recibir menos financiamiento principal no restringido para que los fondos puedan dirigirse a donde más se necesitan. Expresaron que se debería establecer la fórmula de manera de que nunca se incentive a las AM a no recaudar fondos, y que la recaudación de fondos externos siempre hace que una AM salga adelante. Sin embargo, varias AM creen que la recaudación de fondos no debería ser un factor en absoluto, ya que incorporarla beneficiaría a quienes no se esfuerzan para recaudar sus propios fondos.
- **Ingreso del país:** La mayoría de las AM estuvo de acuerdo en que los países de ingresos más bajos deberían recibir más financiamiento. Sin embargo, algunas señalaron que, dados los altos niveles de desigualdad en los países relativamente más ricos, no tenía sentido considerar el ingreso del país en la fórmula. Las AM estuvieron de acuerdo en que, mientras se utilice el ingreso, no debería crear saltos abruptos basándose en las categorías designadas, sino que, por el contrario, debería estar vinculado a los cambios reales en el PIB per cápita del país (por ej., si un país es

recategorizado de ingresos medios-bajos a ingresos medios-altos, no crearé un salto en el financiamiento).

Una AM mencionó que las AM que deben asignar fondos internamente en distintas geografías podrían hacer sus asignaciones internas tomando como modelo la fórmula global desarrollada por IPPF.

### **3. La asistencia del Secretariado será fundamental para elaborar planes a tres años sólidos**

Las AM estaban muy interesadas en contar con el apoyo del personal del Secretariado para preparar sus planes a tres años. Dijeron que valorarían comentarios sustanciales sobre la dirección de sus trabajos, no solo pequeñas correcciones.

La mayoría solo tiene experiencia en preparar planes a un año, aunque algunas desarrollaron planes a varios años para donantes específicos o para su propia planificación estratégica. Con base en esas experiencias, sugirieron que esos planes podrían incluir las metas, objetivos, resultados, indicadores, presupuesto, actividades, justificación del enfoque y plan de mediciones y evaluación de cada AM.

Las AM también mencionaron que, con un horizonte de tres años, podían predecir sus presupuestos generales, pero no podían predecir en detalle en qué se iban a gastar esos fondos principales. Dijeron que, para aumentar la flexibilidad, agradecerían que IPPF revisara su presupuesto general del programa y dejara a discreción de las AM qué partes de ese presupuesto se cubren con financiamiento principal no restringido.

### **4. El Equipo de Revisión Técnica debería estar compuesto principalmente por personal interno y algunas voces externas**

La mitad de las AM, una clara pluralidad, quería que el Equipo de Revisión Técnica tuviera una mayoría de expertos internos y unos pocos expertos externos. Otras propusieron que el Equipo de Revisión Técnica estuviera compuesto solo por expertos internos, por igual número de expertos internos y externos, por una mayoría de expertos externos o por una mayoría de representantes de las AM. Algunas también propusieron garantizar la representación de los jóvenes en el Equipo de Revisión Técnica.

Las AM señalaron que el personal del Secretariado puede tomar las decisiones más fundamentadas ya que conocen la dinámica de los países y las capacidades y problemas de las AM. También mencionaron que así se podría ayudar a racionalizar el proceso y reducir la burocracia. Al mismo tiempo, muchas reconocieron que alguna voz externa podría ayudar a garantizar un proceso completamente objetivo. «Dentro de la Federación hay mucho conocimiento... pero lo haría con la ayuda de un consejero externo», expresó una AM. Otra agregó: «[Necesitamos a] alguien externo que aporte equilibrio. A veces, cuando son todos internos, no se puede ver más allá. No se ve más allá de lo inmediato».

Para aumentar la objetividad del proceso, algunas AM sugirieron que los representantes internos incluyeran a expertos técnicos de cada región y a personal de la Oficina Central, que consideraban más objetivos que el personal directivo regional. «En las oficinas centrales y regionales hay técnicos muy buenos», expresó una AM.



## **5. El Equipo de Revisión Técnica debería priorizar el intercambio de opiniones y el diálogo con las AM. No está claro si su poder para ajustar las asignaciones debería limitarse o cómo hacerlo**

Las AM creen que lo más valioso de la revisión del Equipo de Revisión Técnica será el diálogo y las recomendaciones que ofrecerá a las AM. En algunos casos, esto llevará a que las AM acuerden mutuamente implementar ajustes a los planes; en otros casos, las AM se comprometerán a recibir asistencia técnica. Las AM pusieron énfasis en que el Equipo de Revisión Técnica siempre debería, en primera instancia, tratar de apoyar a la AM para reforzar su plan, y solo recurrir a la reducción de financiamiento como último recurso.

Hay diferentes puntos de vista sobre si deberían imponerse limitaciones al Equipo de Revisión Técnica en cuanto a la cantidad de financiamiento que puede ajustar y, de ser así, cuál debería ser el límite. Algunas AM propusieron que no pueda ajustar más del 5% del financiamiento; otras, hasta un 20%; y otras sugirieron que tenga poder ilimitado siempre que se pudieran justificar los cambios. Una AM sostuvo: «No debería haber límite. Al fin y al cabo, lo que necesitamos es que las cosas se hagan mejor». Algunas sugirieron que, en los casos en los que el plan de la AM fuera tan malo que necesitara un ajuste muy grande (por ej., más del 20%), el problema debería abordarse mediante otra vía, como la acreditación, y no mediante el proceso de asignación.

## **6. El proceso debería ser sumamente transparente, y se deberían dar a conocer de forma general todas las cantidades asignadas a las AM y las razones de cualquier ajuste a la asignación propia**

Las AM estaban interesadas en crear un proceso sumamente transparente. Todas estuvieron de acuerdo en que cada AM debería poder ver (1) la cantidad final asignada a todas las otras AM y (2) los ajustes que el comité realice a la asignación propia, junto con las razones de esos ajustes (por ej., reducción del 5% por no tener un plan claro para EIS). La mitad de las AM aún más transparencia y permitir que todas las AM vieran los ajustes a las asignaciones de las demás y las razones de los mismos.

## **7. El proceso para las asignaciones del Secretariado también debería garantizar la rendición de cuentas y enfocarse en trabajar para las AM**

Las AM valoran que el nuevo enfoque para la elaboración del presupuesto del Secretariado requiera un plan a tres años y la revisión del presupuesto del Secretariado. Querrían que incorporara en el Secretariado principios similares de rendición de cuentas y, quizás, liberara más recursos para que vayan directamente a las AM. En particular, sugirieron que el Secretariado rinda cuentas sobre indicadores de desempeño específicos (por ej., recaudación de fondos, apoyo para advocacy) y sobre las medidas precisas para apoyar a las AM (por ej., parte de los fondos gastada en asistencia técnica para las AM).