

Junta Directiva  
02-03 Diciembre 2021

Ítem de la agenda: Política de Reservas - Documento de referencia

Acción requerida

El Comité de Finanzas, Auditorías y Riesgos (C-FAR) recomendó la adopción de una política de reservas basada en las deliberaciones llevadas a cabo luego de la presentación de este documento por parte de la gerencia.

### 1. Introducción

Este documento proporciona información de referencia sobre las razones por las que la IPPF requiere una política de reservas, define el papel de los fideicomisarios en la aprobación y supervisión de esta política y además, proporciona orientación y mejores prácticas de la Comisión de Organizaciones Benéficas. El documento incluye una revisión de la actual Política de Reservas para evaluar si esta sigue siendo aplicable y presenta una recomendación para el año 2021 en adelante. Se presentan además, algunos datos comparativos de otras organizaciones benéficas a modo de contexto .

### 2. ¿Qué son las reservas?

Las reservas son la parte de los fondos no restringidos de una organización benéfica que están disponibles libremente para gastar en cualquiera de los fines de la organización.

La nota de orientación de la Comisión de Organizaciones Benéficas de Inglaterra y Gales ([Charity reserves: building resilience](#)) establece los puntos clave que los fideicomisarios de las organizaciones benéficas deben tomar en consideración al establecer o informar sobre la política de reservas de su organización:

- La Ley de Organizaciones Benéficas requiere que todo ingreso recibido por una organización benéfica se gaste en un plazo razonable desde su recepción. Los fideicomisarios sólo pueden mantener reservas de ingresos si creen que es lo mejor para la organización.
- La política de reservas debe tener en cuenta las circunstancias particulares de la organización y no debe considerarse una política estática. Debe demostrar la resiliencia y la capacidad de la organización para gestionar dificultades financieras imprevistas.
- Los fideicomisarios deben supervisar y revisar periódicamente la eficacia de la política a la luz de los cambios en el clima financiero y de financiación así como otros riesgos.

Decidir el nivel de reservas que necesita la IPPF es importante para evitar que los niveles de reservas sean:

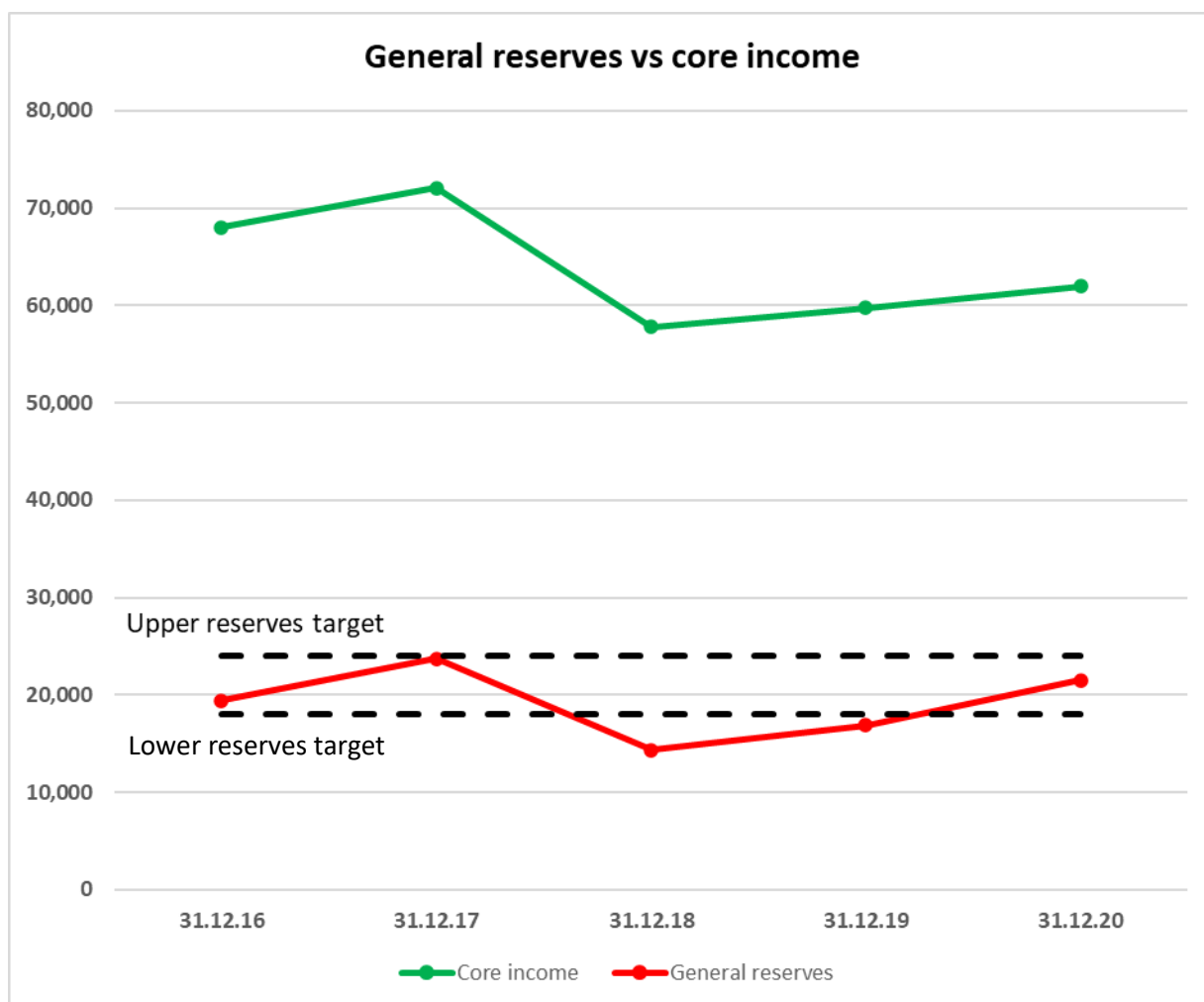
- **más altos de lo necesario**, lo que limitaría la cantidad gastada en actividades benéficas o
- **demasiado bajos**, lo que aumentaría el riesgo de que la IPPF no pueda llevar a cabo sus actividades en caso de dificultades financieras en el futuro.

### 3. La actual política de reservas de la IPPF

En mayo de 2013, el Consejo de Gobierno (predecesor de la Junta de Administración) aprobó un objetivo de nivel de reservas generales, basado en el riesgo, **de entre US\$ 18 y 24 millones**, lo que garantiza que la IPPF cuente con los recursos necesarios para gestionar el riesgo financiero y la volatilidad de los ingresos a corto plazo así como, continuar invirtiendo en iniciativas para cumplir con sus objetivos establecidos en el actual Marco Estratégico.

La IPPF sigue utilizando este objetivo al evaluar su nivel óptimo de reservas.

El siguiente gráfico muestra el nivel de reservas generales en los últimos cinco años:



Las reservas generales se han mantenido en un nivel de entre el 25% y el 35% de los ingresos básicos no restringidos durante los últimos cinco años.

### 4. Enfoque para desarrollar una política de reservas

La Comisión de Organizaciones Benéficas reconoce que no existe un método o enfoque único para establecer una política de reservas, pero sugiere que se sigan los siguientes pasos:

- (i) Comprender la naturaleza de los fondos benéficos que se poseen.
- (ii) Identificar los activos funcionales.
- (iii) Comprender el impacto financiero del riesgo.

- (iv) Revisar las fuentes de ingresos.
- (v) Evaluar el impacto de los planes y compromisos futuros
- (vi) Acordar una política de reservas

**(i) Comprender la naturaleza de los fondos benéficos que se poseen**

Los fondos benéficos consolidados de la IPPF al 31 de diciembre de 2020 eran los siguientes:

	<b>US\$ miles</b>
<b>Fondos no restringidos y reservas</b>	
Reservas generales	21 510
Fondos designados:	
- Fondo de revalorización de activos	12 000
- Fondo de activos fijos	7 798
- Otros fondos designados	20 812
- Fondo de innovación	277
- Obligaciones en materia de pensiones	-12 424
	28 463
<b>Total de fondos no restringidos y reservas</b>	<b>49 973</b>
<b>Fondos restringidos</b>	<b>30 997</b>
<b>Dotación (patrimonio)</b>	<b>1 394</b>
<b>Total de fondos y reservas</b>	<b>82 364</b>

Al 31 de diciembre de 2020, los Fondos Regionales Designados<sup>1</sup> se transfirieron a las reservas generales de la IPPF y se incluyen en los US\$ 21 510 000 expresados en el cuadro arriba.

La IPPF mantiene fondos restringidos que deben ser utilizados de acuerdo con restricciones específicas impuestas por los donantes o que han sido recaudados para un propósito específico. Además, mantiene una dotación (un patrimonio) a nombre de la Asociación Miembro en Cabo Verde, fondos que actualmente está en posesión de la WHRO y sobre los que hay un proceso de negociación para ser devueltos a la IPPF.

Como parte de un proceso estándar, la Junta de Administración de la IPPF, con cierta periodicidad, identifica áreas estratégicas de inversión y aprueba el retiro de fondos de las reservas generales, destinándolos a estas áreas estratégicas. Por lo general, estos fondos se asignan a áreas en las que no se dispone de financiación específica de los donantes. Estos fondos se utilizan a lo largo de un par de años y se informa de ellos a la Junta de Administración de

---

<sup>1</sup> Los Fondos Regionales Designados fueron acumulados a lo largo del tiempo por las oficinas regionales a través de la generación de ingresos locales, ahorros realizados sobre los ingresos principales asignados no restringidos y la recuperación de los fondos principales no restringidos asignados a las Asociaciones Miembro. Estos fondos se utilizaron para financiar la asistencia técnica a las Asociaciones Miembro y a los socios colaboradores o para financiar la participación de ambos en las actividades organizadas por otras Asociaciones Miembro.

manera regular. Esto incluye la inversión en la creación de centros, fondos y fortalecimiento de sistemas.

Los fondos designados, los fondos restringidos y los fondos de dotación se excluyen del cálculo de las reservas libres, ya que realmente no pueden gastarse libremente en caso de que se materialicen riesgos imprevistos

## **(ii) Identificar los activos funcionales**

Los activos fijos de la IPPF se mantienen en un fondo de activos fijos designados (US\$ 7 798 000 en el cuadro anterior) y se excluyen de las reservas generales. Estos activos son principalmente propiedades de pleno dominio y se consideran esenciales para la consecución de los objetivos de la organización.

Sin embargo, en un escenario de graves dificultades financieras, la IPPF podría vender o hipotecar varias propiedades:

- Un edificio de oficinas en Londres
- Un inmueble de inversión en Londres (piso residencial)
- Un terreno en Nairobi
- Una propiedad en Kuala Lumpur
- Una propiedad en Bruselas.

Sin embargo, en circunstancias normales, la venta de cualquier propiedad lleva cierto tiempo y en tiempos de dificultad, en los que podría ser necesaria una venta rápida, la organización podría no obtener un buen precio por la propiedad. En este contexto, los ingresos potenciales de tales ventas de propiedades se excluirán de la consideración de la política de reservas

## **(iii) Comprender el impacto financiero del riesgo**

El registro de riesgos de la IPPF está actualizado para el período de octubre 2020 a septiembre 2021. Este se completó como parte de un proceso de consulta en agosto-septiembre 2020 con los empleados de alto nivel del Secretariado. Fue aprobado por la Junta de Administración en noviembre 2020.

Se han identificado los principales riesgos que pueden afectar a las reservas. Al revisar el impacto financiero de estos riesgos, se está considerando el impacto a corto plazo y la medida en que las reservas podrían reducirse para dar tiempo a emprender actividades de mitigación adicionales y ajustarse a las nuevas circunstancias financieras.

- **Pérdida de financiamiento de los donantes debido al reordenamiento de las prioridades, la contracción de las economías y el aumento de los incidentes de fraude y mala gestión en toda la Federación, etc.**

En 2020, el 95% de los ingresos no restringidos de la IPPF y el 84% de sus ingresos restringidos fueron donados por los gobiernos. A medida que las economías mundiales se contraen tras la pandemia de la COVID-19, existe la posibilidad de que los presupuestos de ayuda al exterior se reduzcan proporcionalmente o, en el peor de los casos, se recorten como en el caso del Reino Unido (recortes de la Foreign, Commonwealth & Development Office del Reino Unido-FCDO).

Es demasiado pronto para determinar cuál puede ser el impacto, a mediano plazo, en la IPPF pero como el 97% de sus ingresos básicos no restringidos ya están comprometidos para 2021, es poco probable que haya algún impacto a corto plazo.

Desde que la IPPF puso en marcha su servicio externo y confidencial de notificación de incidentes (SafeReport), se han presentado varias quejas relacionadas con sospechas de fraude que han dado lugar a investigaciones y hallazgos significativos. Aunque la IPPF considera que esto es positivo ya que le permite abordar estas cuestiones y poner en marcha estrategias adecuadas para combatir el fraude, existe el riesgo de que los donantes puedan verse desalentados.

La IPPF se ha puesto en contacto con los donantes de forma proactiva para informarles de las medidas que está adoptando para hacer frente a estos riesgos y para reforzar la supervisión financiera de las Asociaciones Miembro a través de su nuevo marco de seguridad global. En esta fase, la respuesta de muchos donantes es favorable y alentadora. Sin embargo, aunque aún no hay evidencias de que los fraudes denunciados sean distintos a las operaciones de otras ONGI que operan en las mismas condiciones y en las mismas jurisdicciones, hay indicios de que algunos donantes están considerando seriamente esta situación (por ejemplo, Noruega ha indicado que el actual caso de fraude puede repercutir en el calendario del pago principal de 2021).

Además, tenemos ejemplos en los que donantes, como Japón, redujeron su financiación principal en 2021 de US\$ 3,9 millones a US\$ 2,9 millones, debido a que la mayor parte de su Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) relacionada con la salud se está canalizando hacia el Fondo Mundial (GFATM) y al GAVI/COVAX, con una relativa falta de prioridad para la SDSR. Prueba de ello es que han afectado igualmente al UNFPA.

A la luz de los factores anteriores, la IPPF ha revisado sus proyecciones de financiación básica para el período 2021-2023 y ha determinado, en comparación con los ingresos básicos presupuestados para 2021, tres posibles escenarios:

Escenario	2021	2022	2023
Peor escenario	Reducción de 10% (muy poco probable en este momento)	Reducción de 15-20%	Reducción de 25-27%
Escenario más probable	Permanece como previsto	Reducción de 6-10% (aprox. 65% de los contratos son confirmados)	Reducción de 10% con relación a las cifras de 2021. Muchos contratos se revisarán en 2023, por lo que la incertidumbre es mayor
Mejor escenario	Se mantienen las previsiones (97% del valor ya comprometido por los donantes)	Incremento de 5%	Incremento en 10%

Si los donantes de fondos no restringidos dejaran de cumplir entre el 10 y el 20% de los compromisos existentes en forma tal que el Secretariado no pudiera reaccionar rápidamente, el impacto en las reservas sería de unos US\$ 6 a 12 millones de dólares en un año.

- **Reducción de los proyectos restringidos**

El efecto de la reducción de los ingresos restringidos ya lo está notando la IPPF con la reducción del gasto AOD del 0,7% al 0,5% del Producto Interno Bruto (PIB) por parte del gobierno del Reino Unido para dar prioridad a las necesidades económicas internas. Esto ha llevado a la cancelación del proyecto restringido ACCESS y a la incertidumbre sobre las futuras fases del programa WISH. Algunos otros donantes (por ejemplo, el gran donante anónimo "LAD") también han reducido su financiación.

La consecuencia es una reducción de la recuperación de los gastos generales (que financia los costos básicos), afectación a la financiación de los salarios de algunas personas clave (repartidas en múltiples proyectos) y, despidos y otros costos de retiro de personal.

Es prudente mantener algunas reservas para enfrentar estos riesgos. El impacto de perder el proyecto ACCESS en 2021 y de que los programas WISH1 y WISH2 pasen a una fase de extensión sin costos se estima en una pérdida potencial de gastos generales, en 2022, de US\$ 3,8 millones y una pérdida de US\$ 842 mil dólares en gastos de personal del Secretariado.

- **Las tensas relaciones laborales en el contexto de la COVID-19 y de los movimientos MeToo y Black Lives Matter (BLM) provocan un aumento de los casos laborales**

Las liquidaciones pagadas a los empleados de la Oficina Central) hasta el 30 de junio de 2021 ascienden a US\$ 194 mil lo que se cubrirá con el presupuesto para imprevistos. El impacto de la reestructuración todavía se está sintiendo en algunas oficinas del Secretariado. Se estima que el impacto potencial sobre las reservas podría ser de US\$ 0,5 a 1 millón, extrapolado para un año completo y para todas las oficinas del Secretariado.

- **Disposición anticipada de capital circulante para los fondos pagados con retraso**

Puede haber una necesidad temporal de financiar los costos de puesta en marcha de nuevos proyectos restringidos en los que el donante no desembolsa por adelantado. En el caso de WISH2, se ha negociado un préstamo temporal con el Children's Investment Fund Foundation (CIFF), pero no es el caso de todos los contratos. Un cambio significativo en la combinación general de financiación de las subvenciones (por ejemplo, si la IPPF tuviera éxito en una licitación para un contrato de USAID) podría dar lugar a la necesidad de financiar la liquidez a corto plazo con las reservas.

Es prudente mantener algunas reservas contra estos riesgos. Un impacto del 5% de los niveles de ingresos por subvenciones en 2020 afectaría a las reservas en US\$ 1,3 - 2,6 millones.

- **Pérdidas financieras debidas a fraudes o a una mala asignación de fondos**

Dado que la IPPF opera en muchos países que tienen una alta puntuación de riesgo según Transparencia Internacional, las pérdidas financieras por fraude son un riesgo. Hay un esfuerzo en curso para integrar un marco de seguridad global, no obstante el riesgo sigue existiendo.

El impacto financiero del riesgo de fraude en las reservas se estima, de forma conservadora, en US\$ 0,5 a 1 millón.

- **Necesidades de las Asociaciones Miembro**

En caso de que se reduzcan los ingresos no restringidos procedentes de los donantes, una de las repercusiones sería la reducción de las subvenciones básicas a las Asociaciones Miembro. Para que las AM puedan finalizar la ejecución de los programas y realizar los ajustes necesarios en

sus propios modelos de funcionamiento (por ejemplo, costos de reestructuración, costos de recaudación de fondos, etc.), es prudente mantener reservas para poder responder a sus necesidades.

El impacto financiero en las reservas de las necesidades de respuesta a las AM se estima entre el 5 - 10% del total de las subvenciones básicas no restringidas que ellas reciben y que oscila entre US\$ 2 y 4 millones.

- **Otros**

Existen otros riesgos a los que se enfrenta la IPPF que podrían tener un impacto financiero, como las sanciones debidas al incumplimiento de requisitos legales específicos (por ejemplo, con el Reglamento General de Protección de Datos-GDPR) o una reclamación legal importante quizás como resultado de un incidente médico con un socio o la mala calidad de los programas. Sin embargo, el impacto financiero a corto plazo de estos riesgos es menos tangible.

En general, teniendo en cuenta los riesgos a los que se enfrenta la IPPF y la improbable perspectiva de que todos los riesgos repercutan al mismo tiempo, una estimación prudente del impacto financiero de los eventos de riesgo sobre las reservas podría situarse en un rango de entre US\$ 14,9 y 25,2 millones, como se resume a continuación:

<b>Riesgo</b>	<b>US\$ (millones) Bajo</b>	<b>US\$ (millones) Alto</b>
Pérdida de ingresos no restringidos de los donantes	6,0	12,0
Impacto de la pérdida de proyectos restringidos - pérdida de gastos generales	3,8	3,8
Impacto de la pérdida de proyectos restringidos – contribuciones a salarios	0,8	0,8
Relaciones laborales	0,5	1,0
Capital de trabajo para proyectos	1,3	2,6
Fraude o mala asignación de fondos	0,5	1,0
Necesidades de las Asociaciones Miembro	2,0	4,0
<b>Impacto potencial total (en el peor de los casos)</b>	<b>14,9</b>	<b>25,2</b>

#### **(iv) Revisar las fuentes de ingresos**

El 95% de los ingresos no restringidos de la IPPF provienen de los gobiernos y, como se ha señalado anteriormente, existe cierto grado de vulnerabilidad frente a la situación económica general. Sin embargo, la IPPF no depende de ningún donante en particular y está invirtiendo en la diversificación de sus fuentes de ingresos en los Estados Unidos. La derogación de la Ley Mordaza Global en enero 2021 allana el camino para que la IPPF sea elegible en los EE. UU. para las oportunidades de financiación. Además, la IPPF tiene planes para contratar a un consultor en los Estados Unidos para desarrollar un programa de donaciones individuales para capitalizar las oportunidades de recaudación de fondos, reconociendo que la base de conocimientos para esto ha residido previamente en la Oficina Regional del Hemisferio Occidental. La búsqueda de donaciones individuales se extenderá más allá de los Estados Unidos, ya que es una oportunidad potencial de recaudación de fondos que actualmente no es aprovechada por la IPPF.

La IPPF continúa invirtiendo en las relaciones con los financiadores. Muchos de los contratos no restringidos con donantes están vigentes hasta el año 2022, en consonancia con el actual Marco

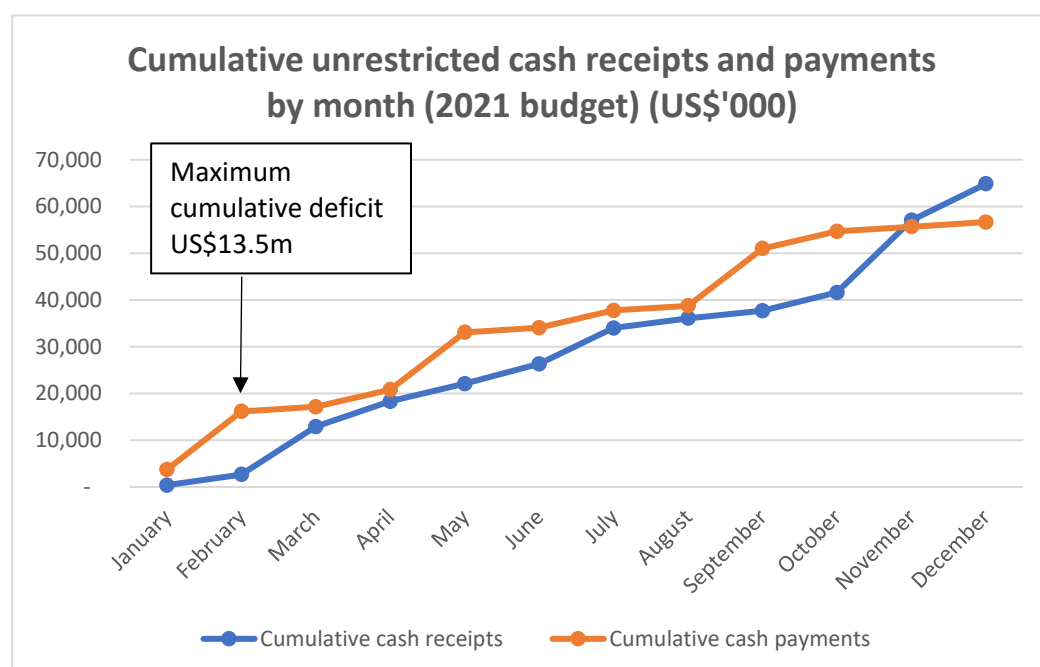
Estratégico, y dado que el 65% del valor de los acuerdos de financiación se han firmado, existe un nivel razonablemente alto de certidumbre para el año 2022. Hay más incertidumbre para 2023, ya que será un año importante de renovación de contratos y la política de reservas debería reconsiderarse en ese momento en caso de que haya un cambio importante.

#### (v) Evaluar el impacto de los planes y compromisos futuro

- **Caídas en el flujo de caja no restringido**

La previsión del flujo de caja de la IPPF para los fondos no restringidos muestra que hay meses en los que se recurrirá a las reservas para cubrir los déficits. Esto se debe a la práctica habitual de la IPPF de pagar las subvenciones básicas a las **Asociaciones** Miembro en tres desembolsos iguales en enero, mayo y septiembre, mientras que casi el 50% de sus ingresos básicos se recibe de los donantes entre octubre y diciembre.

El siguiente gráfico muestra los ingresos y pagos acumulados presupuestados para los flujos de efectivo no restringidos en 2021 y destaca que (sin asumir un saldo de caja inicial) hay un déficit de caja máximo de US\$ 13,5 millones.



Los acuerdos de subvención básica no restringidos de la IPPF tienen una duración de un año, pero existe el entendimiento de que las subvenciones se seguirán pagando durante varios años. Los acuerdos de financiación básica incluyen una cláusula según la cual la IPPF no tiene "ninguna obligación" de pagar la subvención básica, por lo que ésta puede reducirse teóricamente, aunque con posibles consecuencias para la reputación.

- **Planes estratégicos**

Se han designado fondos para garantizar que la IPPF pueda poner en práctica su estrategia y que no haya otros proyectos materiales o planes de gasto de capital que no puedan ser satisfechos con los ingresos futuros previstos.

- **Definición de un plan de prestación de pensiones**

También se han designado fondos para hacer frente a todo el pasivo de prestaciones definidas de la IPPF. El déficit del plan de pensiones se estima en US\$ 12,4 millones en la valoración actuarial y trianual del plan preparada en julio de 2018. Las contribuciones actuales son de US\$ 1,9 millones



al año con un incremento anual del 3,5%. Existe un acuerdo para mantener este nivel de contribución hasta que se mitigue el déficit actuarial del plan.

- **Reducción de personal en caso de dificultades financieras**

La base de empleados de la IPPF es de aproximadamente 286 personas, con un costo salarial anual de US\$ 23,1 millones. Una reducción de la planilla de un 20% significaría unos US\$ 413 mil (suponiendo una media de cinco años de servicio), pero supondría una reducción de costos de unos US\$ 3,4 millones anuales. Cualquier reducción de personal tendría que gestionarse junto con una reducción de las actividades asociadas y afectaría a la capacidad de alcanzar los objetivos organizativos y operativos.

**(vi) Acordar una política de reservas**

- **Opción 1**

La política de reservas busca el equilibrio entre gastar la máxima cantidad de ingresos recaudados, lo antes posible tras su recepción, con mantener un nivel mínimo de reservas que garantice un funcionamiento ininterrumpido y proporcione tiempo para ajustarse a un cambio en las circunstancias financieras.

En el peor de los casos, el impacto financiero sobre las reservas de todos los posibles eventos de riesgo identificados en este documento es el siguiente:

<b>Riesgo</b>	<b>US\$ (millones) Bajo</b>	<b>US\$ (millones) Alto</b>
Pérdida de ingresos no restringidos de los donantes	6,0	12,0
Impacto de la pérdida de proyectos restringidos - pérdida de gastos generales	3,8	3,8
Impacto de la pérdida de proyectos restringidos - contribución a salarios	0,8	0,8
Relaciones laborales	0,5	1,0
Capital de trabajo para proyectos	1,3	2,6
Fraude o mala asignación de los fondos	0,5	1,0
Necesidades de las Asociaciones Miembro	2,0	4,0
Déficit del flujo de caja no restringido	13,5	13,5
Costos de despido en caso de dificultades financieras	0,4	0,8
<b>Impacto potencial total (en el peor de los casos)</b>	<b>28,8</b>	<b>39,5</b>
<b>Evaluación prudente del impacto (dos tercios)</b>	<b>19,2</b>	<b>26,3</b>

Es poco probable que todos estos riesgos se produzcan simultáneamente, por lo que es prudente suponer que dos tercios sería una evaluación cautelosa del impacto potencial total sobre las reservas.

Se considera que un objetivo de nivel de reservas de entre US\$ 19 y 26 millones constituye un equilibrio adecuado entre la necesidad de gastar los ingresos cuando se reciben y mantener una integridad operativa.

- **Opción 2**

Un enfoque alternativo, no basado en el riesgo, consistiría en reservar un % de los ingresos totales en efectivo o un % de los gastos no restringidos. Sobre la base de los resultados de 2020, el objetivo de nivel de reservas propuesto aquí es del 11-16% de los ingresos totales y del 32-

44% de los gastos no restringidos. En el **Apéndice A** se muestra una comparación con otras organizaciones benéficas. Aunque es difícil hacer comparaciones directas debido a la diferente naturaleza y perfil de riesgo de otras organizaciones benéficas, el nivel de reservas propuesto por la IPPF parece estar en línea con ellas.

## **5. Monitoreo de las reservas**

Las reservas se reportan mensualmente en las cuentas de gestión.

Los planes de negocio deben establecerse con la intención de mantener las reservas en torno al rango objetivo. La próxima revisión de la estrategia de la IPPF elaborará la nueva estrategia para el período de seis años 2023- 2028. Se recomienda que la política de reservas se examine en ese momento y, posteriormente, cada año.

## Apéndice A

Comparación de las políticas de reservas de diferentes organizaciones benéficas, expresadas como porcentaje de los ingresos totales y de los gastos no restringidos

	Objetivo de reservas (% del total de ingresos)		Objetivo de reservas (% del total de gastos no restringidos)	
	Bajo	Alto	Bajo	Alto
Sightsavers	6%	9%	18%	27%
MSI	10%	11%	19%	23%
IPPF	11%	16%	32%	44%
Save the Children	10%	14%	41%	55%
Cancer Research UK	29%	48%	31%	51%