

# **RESUMEN EJECUTIVO**

**deñ**

**Informe de la Presidenta de BPW Internacional  
sobre la Revisión de la Organización y  
las Recomendaciones de la Reforma**

**por**

**Chonchanok Viravan**

# RESUMEN EJECUTIVO

Una resolución sobre la *Revisión de la Organización y Estrategia para Recaudar Fondos* en el Congreso de Lucerna en 2005 hizo un llamado para que la Junta Ejecutiva de BPW Internacional presentara un plan de estrategia a largo plazo comenzando en 2008 y un nuevo diseño de organización, que fuera apoyado por una clara y transparente estrategia financiera y una constitución moderna. Las cuatro partes de la revisión y reformas propuestas fueron presentadas oportunamente.

## I. PLAN ESTRATÉGICO A LARGO PLAZO

*Los tres objetivos de la reforma* para BPW Internacional son reconocidos como

Objetivo 1: Una organización cuyas socias se identifiquen por sus altos valores

Objetivo 2: Una organización que crece y continúa haciendo una diferencia

Objetivo 3: Una organización gestionada profesionalmente que pueda sustentarse financieramente.

Para avanzar BPW debe primer comprender el estado del mundo para la mujer y la condición de BPW.

- ***Comprendiendo los temas de la mujer:*** Muchos temas que tienen impacto en la mujer trabajadora en el siglo XXI incluyen la participación de la mujer en la fuerza laboral, la igual participación de mujer y hombre en los roles de poder y toma de decisiones, la brecha de pago por género, el envejecimiento de la población, la violencia contra la mujer, los cambios climáticos, la migración internacional, la mujer y la tecnología en información y comunicación (ICT). La comprensión de estos temas facilitarán a las afiliadas de BPW a planificar proyectos y políticas de defensa de los derechos de la mujer más comprensivos para ayudarla a superar obstáculos que la bloquean de lograr su potencial completo como también mejorar la propia gestión de BPW y el aumento de su membresía.
- ***La revisión del Objetivo 1*** reveló que para que las socias de BPW se identifiquen con los altos valores, la marca BPW necesita ser mejorada. El objetivo de BPW es “Desarrollar el potencial profesional y de liderazgo de las mujeres en todos los niveles” y la Ambición de BPW es lograr “Una igual participación de mujeres y hombres en el poder y en la toma de decisiones.” El uso correcto de los nombres de BPW y su logo debe ser reforzado.
- ***La revisión del Objetivo 2*** reveló que las afiliadas de BPW hacían una diferencia por medio de sus proyectos a nivel local, sin embargo sería necesario un proyecto internacional para lograr un impacto global. BPW ha ganado y ha perdido socias a través de los años, pero las pérdidas tienden a exceder las ganancias en las últimas décadas. Este resultado ha sido por la alta competencia de otras organizaciones de mujeres, por clubes afiliadas que no pagaban sus cuotas y por lo tanto se abrogaban, por clubes que envejecían, por pérdida de comunicación y por falta de acceso para cubrir las expectativas de las socias, reportando así menor cantidad de socias, y/o socias mudándose a otras ciudades o países.

***Las estrategias recomendadas a largo plazo*** respaldadas por el Comité Ejecutivo son:

- **Estrategia “Di lo que haces y haz lo que dices”:** Reformar los valores de BPW (a) mejorando el nombre de BPW (b) motivando a las socias a hacer una diferencia (c) reconociéndolas por medio de premios y (d) publicitando los logros de BPW. Los lemas de los trienios, premios, uso correcto del logo y nombres de BPW pueden ser utilizados para reforzar la marca BPW.
- **Estrategia “Haciendo una Diferencia por medio de la Acción”:** Resaltar el impacto de las actividades de BPW (a) ayudando a juntar los recursos necesarios para seleccionar “Los proyectos de la Lista de BPW” en la *Bolsa de Intercambio Social de BPW* e (b) implementando un “Proyecto Insignia Internacional” para apoyar el lema internacional. Si fuera posible, el impacto debería ser medido en términos de avance hacia los objetivos de Desarrollo del Milenio.
- **Estrategia “Hacer una Diferencia por medio de la Defensa de los Derechos”:** Fortalecer la defensa de los derechos de la mujer de BPW (a) incrementando la conciencia sobre temas claves de la mujer, (b) estableciendo las posiciones de BPW con respecto a la defensa de los derechos, (c) defendiendo los derechos de la mujer en asociación con otras organizaciones de mujeres, (d) expandiendo el potencial de defender los derechos de la mujer (e) coordinando y construyendo el profesionalismo de

la defensa de los derechos de BPW ante la ONU y otros organismos internacionales y (f) promoviendo la capacitación y entrenamiento para defender los derechos. Para (b), deberá haber una fuerza de trabajo Ad Hoc que traduzca las resoluciones de BPW de congresos anteriores para obtener la postura de BPW para la defensa de los derechos de la mujer.

- Estrategia para la Inclusión y el Compromiso: BPW deberá ofrecer beneficios para atraer a una variedad de grupos de mujeres de todas las edades, nacionalidades, dentro de los negocios, profesiones y corporaciones. Los beneficios deberán ser comunicados por medio de varios canales y en los tiempos correctos para motivar a las socias a involucrarse en las actividades de BPW y obtener las ventajas de estos beneficios. *Las socias deben estar al día financieramente para acceder a los beneficios.*

Para mejorar los beneficios para hacer crecer a BPW, BPW deberá ofrecer mas variedad de beneficios y actividades en vez de dirigirse a un solo grupo específico. Para retener socias, se deberá proveer un servicio de reubicación para socias para que si la socia de BPW es trasladada a otro país, pueda fácilmente unirse a una BPW en el nuevo país. Si no hay ningún club de BPW ahí, debería saber como unirse como socia general o como fundar una nueva asociación.

Para mejorar la comunicación para hacer crecer a BPW, la comunicación vía material impreso e Internet (por ejemplo el sitio web de BPW, el grupo de correo electrónico de BPW, el directorio en línea de BPW, la página de BPW de negocio y de socias) son necesarios. Más colaboración con las afiliadas es necesaria para diseminar la información internacional en un formato y canal conveniente para las socias locales. Grupos de correo electrónico por intereses, boletines por Internet y las plataformas de redes sociales nuevas como *face book* deben ser considerados para mejorar aun más la comunicación.

## II. PLAN FINANCIERO SUSTENTABLE

*La revisión del Objetivo 3* muestra que las finanzas sustentables de BPW están mejorando. BPW operó con una ganancia en 2004-2007 como resultado de (i) una mejora en los estimados de los presupuestos, (ii) aumento de los ingresos por diversos recursos, (iii) una mejora en el gestión de los gastos y (iv) una gestión del fondo acumulado.

El presupuesto del trienio es aprobado tres años antes en el Congreso. Muchas veces este presupuesto aprobado sobrestima las cuotas de ingreso porque la membresía cae más de lo estimado. Algunos trienios, el total de socias fue sobreestimado por más de seis mil socias. BPW puede todavía experimentar dificultades financieras aun cuando los gastos actuales están por debajo de los presupuestados, pero excedió el ingreso actual. El estimado correcto del presupuesto del ingreso de las cuotas para 2005-2008 ayudará a mejorar el sustento financiero.

Aumentar el ingreso es una obligación. A pesar de que BPW ha ido incrementando las cuotas en las ultimas dos décadas, a largo plazo, esto no ha resultado en un aumento significativo de ingresos porque la membresía ha continuado cayendo. Un círculo vicioso donde las cuotas internacionales aumentaban y la membresía caía representa un problema serio. Aun cuando las cuotas en las monedas oficiales se mantengan iguales. El cambio de divisas puede hacer aumentar las cuotas en monedas no oficiales. Ingresos de otros recursos, como por ejemplo fondo de legados, fondos de venta de mercancías, recaudación de fondos, "Friends y Fellows", ingresos por intereses, cuotas atrasadas, etc. también son necesarias.

Manejando los gastos fijos no ha sido fácil cuando históricamente las oficinas de BPW estaban localizadas en o cerca de las 25 ciudades más costosas para vivir del mundo. Cuando la oficina de BPW en Battersea, Londres (que es la segunda ciudad con mas alto costo de vida) y la membresía cayó, los costos fijos (por ejemplo salarios, gastos de oficina) excedían los ingresos de las cuotas creando un stress financiero. Los costos variables como ser los gastos ejecutivos y de comunicación fueron más fáciles de manejar, especialmente con el uso de la tecnología.

Los fondos acumulados de BPW se componen del dinero remanente de la venta de la oficina de Battersea y el Fondo General. En el año 2005, el Fondo de Battersea se convirtió en un fondo protegido que no puede ser utilizado para cubrir gastos de los Congresos que hayan superado su presupuesto o hayan incurrido en pérdidas a no ser que fuera aprobado por la Junta de Directores. En el año 2007, el fondo de Battersea fue restaurado a su monto original de cuando fue vendida la oficina de BPW en Battersea utilizando las ganancias del Congreso de Lucerna y de ingresos de intereses no usados del fondo de Battersea. El Fondo General, que es la diferencia entre la ganancia y el déficit acumulado neto

anual de BPW Internacional, dejó de ser un déficit en 2006 y se convirtió en superávit.

**Las medidas de reforma propuestas** por el Comité Ejecutivo son las siguientes:

1. **Mejorar el presupuesto estimativo:** El desafío es como fijar el presupuesto estimativo donde las expensas presupuestadas nunca excedan el ingreso actual, aun cuando el total de la membresía para los siguientes tres años fuera difícil de predecir correctamente. La propuesta, en primer lugar, sería hacer que el Congreso apruebe el plan presupuestario en términos de porcentajes. Un superávit y gasto presupuestado serían especificados como un porcentaje del ingreso. Por ejemplo si el Congreso apunta a tener un 5% de su ingreso como superávit anual, el gasto presupuestado sería del 95% del ingreso. Por lo tanto si el ingreso actual bajara, los gastos presupuestados se ajustarían hacia abajo. Para mejorar todavía más el presupuesto estimado, cada enmienda constitucional o resolución propuesta deberá incluir el impacto financiero estimativo.
2. **Aumentar los ingresos:** BPW deberá aumentar los ingresos, pero diversificando sus recursos. El ingreso de las cuotas debería bajar del 82% del ingreso total en 2006 al 70% del total del ingreso para el año 2017. BPW debería enfocarse en aumentar la membresía y hacer dinero o recaudar fondos.
  - **Cuotas Internacionales:** No aumentar las cuotas para 2009-2011. El objetivo es aumentar la membresía por 5% para aumentar el ingreso de las cuotas, el aumento por lo menos, debería ser de entre 100 y 120 socias por Federación y de 20 a 25 socias por Club Asociado. Para mitigar los riesgos de los cambios de divisas, las cuotas deberían ser facturadas únicamente en la divisa oficial.
  - **Recaudación de fondos:** BPW deberá continuar con las estrategias típicas incluyendo la venta de mercancías, el programa Friends y Fellows, la Página de negocios de BPW y aplicar para proyectos los fondos de agencias internacionales y de gobiernos. Para atraer más fondos de legados, a todos los donantes de fondos de legado se les distinguirán. Se propone que el fondo de legado y los fondos recaudados de los Fellows sean puestos en un fondo educativo (Fondo “Hacer una Diferencia”) donde los intereses fueran utilizados para apoyar iniciativas educativas de BPW. El Congreso es otra forma para recaudar fondos, aun cuando no siempre sea fiable. Otras sugerencias para recaudar fondos incluye “La Lista de Proyectos de BPW”, publicidad en el sitio web, aplicaciones para recaudar fondos de corporaciones para proyectos, tarjetas corporativas para socias, La Fundación BPW Internacional y el Programa de Apoyo de Esposos. Expertos en recaudación de fondos deberán ser identificados para ayudar en este esfuerzo.
3. **Administrando las Expensas:**
  - **Administrando las expensas operativas:** BPW puede reducir los costos aun proveyendo mejores servicios a las socias, si toma ventajosamente el precio competitivo global y una variedad de tecnología gratuita que sirva de plataforma para mejorar el servicio de BPW para las socias. Durante 2006-2008, la oficina de BPW en Bangkok pudo cubrir más personal, más días de reuniones, más mercancías, etc. por el mismo dinero o menos ofreciendo más servicios de la web utilizando plataformas tecnológicas gratuitas como es el Google Group.
  - **Política de Pago según Rendimiento** se propone como política de reembolso fijar los gastos de las ejecutivas, presidentas de comités y de fuerzas de trabajo y representantes ante la ONU como parte de los gastos fijos y parte como gastos variables. Los costos fijos cubren sus esfuerzos al hacer trabajo voluntario y se les reembolsa luego de presentar su informe. Los costos variables varían según el ingreso y rendimiento de las ejecutivas.
  - El monto del presupuesto de *Proyectos y Seminarios* existentes deberá aumentar y a las afiliadas de BPW se les deberá permitir aplicar en vez de solamente a las presidentas de los comités y grupos de trabajo. Los Proyectos deberán ser reembolsados en base a lo que se hizo, y no por gastos de viaje.
4. **Administrar Fondos Acumulados:** Como el fondo de Battersea es un fondo protegido, deberá haber suficientes fondos en la reserva del Fondo General para cubrir pérdidas financieras

inesperadas. El Congreso deberá ser llamado para aprobar que el fondo acumulado no baje “de un cierto monto” para mantener a BPW financieramente sustentable. Si el superávit excede ese monto, el superavit puede ser utilizado a discreción por la Junta Ejecutiva.

### III. DISEÑO DE LA ORGANIZACION

#### 1. Gestión

*La revisión del Objetivo 3* Para que BPW Internacional sea una organización gestionada profesionalmente, la Tecnología de Información y Comunicación jugarán un papel preponderante en mejorar el dinamismo, continuidad, experiencia y profesionalismo a través de los años. Mejoras recientes por medio de la tecnología han sido:

- Voto en línea y discusiones archivadas digitalmente y resultados de voto mejoran la dinámica ejecutiva.
- Archivo Digital de información y comunicación para mejorar la continuidad,
- Servicios de la Web permite a las socias encontrar respuestas a sus preguntas 24 horas al día.
- Información de la Web mejora el conocimiento de las socias en temas de BPW.

Para las ejecutivas de BPW, para las presidentas de comités y fuerzas de trabajo, obtener recursos, tales como guías y manuales y apoyo de fondos son necesarios para mejorar su profesionalismo y especialidad. Sin embargo, estos recursos han sido usados muy poco. Es mas efectivo para las presidentas o vicepresidentas asignar trabajos y coordinar las actividades de los comités y fuerzas de trabajo.

Para mejorar la gestión de BPW, el EXCO propone lo siguiente:

- Reformar el Comité Ejecutivo: Para mejorar la continuidad, la presidenta internacional debería tener como requisito antecedentes en un cargo de por lo menos un periodo en el Comité Ejecutivo anterior. Para mejorar su conocimiento y experiencia en el manejo de la defensa de los derechos según BPW, la Vicepresidenta a cargo del comité sobre la Condición de la Mujer ante la ONU debería también coordinar los esfuerzos con otros organismos internacionales u otras asociaciones internacionales. Para mejorar el profesionalismo de la Secretaria Ejecutiva, la Secretaria Ejecutiva debería ser la presidenta del comité de Consulta sobre la Constitución y tener los antecedentes necesarios para llevar a cabo este rol. Para promover el crecimiento de membresía en la región de los Estados Arabes, la Coordinadora Regional de África más cercana en proximidad y en idioma a la región de los Estados Árabes debería ser responsable de los mismos en vez de la Coordinadora Regional de Asia-Pacífico.
- La reforma de la Junta de Directores: Para mejorar la dinámica y la continuidad, la Junta de Directores necesita estar mas comprometida entre los Congresos. En la práctica, las presidentas de las afiliadas de BPW son vistas como miembros de la Junta de Directores que pueden votar entre Congresos. Sin embargo, oficialmente, esto no es correcto según la constitución, que requiere que “representantes” de las afiliadas de BPW deben nominar a quienes estarán en la Junta de Directores. Tales normas en la práctica deben ser tomadas oficialmente. Nuevas Presidentas de afiliadas de BPW deberían ser capacitadas mas sobre BPW.
- Reforma de Comités y Fuerzas de Trabajo: En vez de distribuir únicamente los manuales, los trabajos deberían ser explícitamente asignados a las presidentas para hacer que los comités y fuerzas de trabajo trabajen más dinámicamente en respuesta a temas y oportunidades actuales. Los comités de BPW y fuerzas de trabajo deberían ser apoyados por “Grupos de Expertos” para enaltecer su profesionalismo, continuidad y experiencia. Los cambios propuestos son: agregar el comité de Ciencia y Tecnología, el comité de consulta de ex-Presidentas Internacionales y la fuerza de trabajo sobre Migración, unir la fuerza de trabajo de UNIFEM con el comité sobre la Condición de la Mujer ante la ONU, unir las fuerzas de trabajo sobre Liderazgo y Mentores para formar el comité de Liderazgo y Mentores, unir las fuerzas de trabajo de Comunicación e ICT y formar el comité de ICT, ascender a las fuerzas de trabajo Recaudación de Fondos y "Friends and Fellows" a comités permanentes.

## 2. Oficina

Históricamente, la oficina de BPW ha experimentado problemas donde el conocimiento no era sustentable dado los cambios de personal, pérdida de datos o falta de o acceso limitado al conocimiento (especialmente cuando la respuesta está en los archivos). Los Archivos Digitales con información de la oficina fueron desarrollados para que fueran accesibles tanto para la ejecutiva como para el personal. La comunicación por correo electrónico a socias y afiliadas también fueron archivadas para referencia futura. Los Archivos digitales también promueven continuidad de los servicios cuando el personal tiene acceso al mismo conocimiento para contestar preguntas, mas allá de que se utilice en BPW el modelo de una o dos oficinas. La continuidad del servicio puede ser promovido al ofrecerse servicios de web en línea y servicios de terceros para proveer servicios según acuerdos.

La retención del personal es importante pero uno no puede asumir que no pasará teniendo una sola oficina. La revisión sobre las administradoras jefes de oficina desde 1970 muestra que aun con una sola oficina, el porcentaje de cambio de personal tenía una tendencia alcista hasta 2001. Mucho personal clave de BPW fue trasladado a otro país. El porcentaje mejoró cuando se utilizó el modelo de las dos oficinas, dado que las directoras de oficinas empezaron a trabajar durante años en vez de meses. Tener una Directora que se quede por los menos 3 años es una bendición y no un problema. La experiencia también demostró que es más fácil mantener personal como miembros del personal remoto que puede trabajar desde su país, comunicando y entregando el trabajo a las ejecutivas de BPW por medio de Internet.

Para el futuro, no se recomienda todavía comprar una oficina de BPW para 2009-2011 aun cuando se haya restaurado el fondo de Battersea. No es difícil llenar una oficina con el personal necesario, pero los gastos fijos (que incluyen salario y expensas generales de la oficina como también los gastos de los beneficios requeridos para retener al personal) pueden fácilmente exceder el ingreso de las cuotas si la membresía total continúa cayendo. Tener una oficina en un país que no tiene ciudades enumeradas dentro de las 50 localidades con más alto costo de vida en el mundo podría mitigar ese problema, como se ilustra cuando la oficina de BPW estuvo localizada en Bangkok durante 2005-2008. Sin embargo, mientras que las socias de BPW en Asia y América del Norte preferirían que la oficina se mantenga en Asia, las presidentas de las afiliadas de BPW preferirían que la oficina estuviese en Europa (la región donde 33 de las 50 ciudades con el costo mas alto de vida están ubicadas) Esto crea un dilema en la decisión sobre donde localizar la futura oficina.

Para tratar este problema, el Comité Ejecutivo propone utilizar un modelo de dos oficinas donde el despacho de la Presidenta sea una combinación de oficina física y virtual y Servicio de Membresía sea gestionado por terceros. Habría una licitación abierta para Servicios de Membresía que ofrecieran los servicios requeridos a un precio que fuera financieramente sustentable. Como personal pago, la Presidenta tendrá una asistente que trabajará en el despacho de la Presidenta. El resto del personal trabajará de manera remota. El proveedor de Servicios de Membresía manejará la retención de su propio personal para mantener la calidad del servicio y continuidad de acuerdo a los Acuerdos de Nivel de Servicio. El archivo digital deberá continuar desarrollándose y ser accesible a ambas oficinas para mantener el sustento del conocimiento. Los servicios de membresía y uso de las mismas direcciones de contacto de correo electrónico deberían promover la continuidad del servicio.

## IV. RESOLUCIONES, CONSTITUCIÓN Y REGLAMENTOS

La resolución de la Revisión de la Organización y Estrategia para Recaudar Fondos llamaba a una constitución “Moderna” para apoyar la reforma. Mientras se recomendó que algunos detalles procesales de la Constitución fueran transferidos a los Reglamentos y otros documentos sobre políticas o procedimientos pudieran ser cambiados por el Comité Ejecutivo o por la Junta de Directores de la misma manera, el Comité Ejecutivo decidió que tales cambios sean votados en el Congreso de 2011 en vez del 2008, dado que ya se requieren muchas enmiendas a la reforma propuesta.

Las recomendaciones sobre la manera de procesar resoluciones son las siguientes:

- El Comité Ejecutivo podrá proponer resoluciones entre Congresos Internacionales para que la Junta de Directores trate cualquier tema que requiera decisión inmediata o acción de BPW.

- Se agruparán las resoluciones que intenten resolver el mismo problema y se votará para elegir la mejor solución, en vez de votar cada resolución por vez.
- Agrupar las resoluciones que traten temas de mujeres que son del mandato de la ONU y votar para priorizar.
- Votar de antemano a resoluciones previo al Congreso. Si el resultado del voto previo es del 80% o más a favor, entonces solamente se votaría, sin necesidad de ser debatido en el Congreso.

## **CONCLUSIÓN**

La mayor parte de las recomendaciones en este informe serán presentadas en Resoluciones propuestas y enmiendas de la Constitución. Se exhorta a las afiliadas de BPW para que se unan a la Junta Ejecutiva de BPW Internacional en presentar también estas resoluciones o enmiendas de la constitución si consideran fuertemente apoyar las recomendaciones en este informe. Las socias de BPW del mundo entero también están invitadas a asistir al XXVI Congreso de BPW Internacional en la ciudad de México, México del 24 al 28 de octubre de 2008 para tomar parte en la formación del futuro de BPW.