



Informe del Comité Ejecutivo de la IFSW sobre la Revisión de la Buena Gobernanza

Presentado en la Asamblea General de 2026

Por Joachim C. Mumba

Presidente Global de IFSW

Introducción y antecedentes

Delegados, colegas y amigos,

En la Asamblea General de 2024 celebrada en Panamá, las organizaciones miembros aprobaron una moción que solicitaba una revisión exhaustiva de la buena gobernanza de la Federación Internacional de Trabajadores Sociales (FITS). La moción, propuesta por Alemania y secundada por Suecia, reflejaba el reconocimiento compartido de que nuestra Federación había alcanzado un punto importante en su desarrollo.

En la última década, la IFSW ha experimentado un crecimiento significativo en número de miembros, influencia global, alianzas, comisiones, programas y actividades de promoción. A medida que nuestra Federación se expandía, también lo hacían las expectativas en cuanto a transparencia, rendición de cuentas, participación, capacidad de respuesta, inclusión y cumplimiento de las obligaciones legales y éticas.

La Asamblea General reconoció que, si bien la IFSW había logrado promover los valores del trabajo social y la justicia social a nivel mundial, seguía siendo necesario fortalecer los sistemas organizativos, las políticas y los mecanismos de gobernanza que sustentan nuestra labor. Los miembros expresaron su preocupación por las deficiencias en las políticas, los procedimientos, los mecanismos de rendición de cuentas, la gestión de quejas, la gobernanza financiera, la gestión de recursos humanos, el intercambio de información y los procesos de toma de decisiones.

Por consiguiente, la Asamblea General encomendó al Comité Ejecutivo lo siguiente:

- Considerar las preocupaciones relativas a la adecuación de las estructuras y procesos de gobernanza dentro de IFSW;
- Establecer un grupo de trabajo integrado por miembros y personal para revisar la gobernanza, organizar y desarrollar políticas y procedimientos;
- Consultar ampliamente con los miembros durante todo el proceso;
- Presentar un informe sobre los avances en materia de gobernanza, los asuntos que requieren decisiones y las propuestas futuras a la Asamblea General de 2026; y
- Fortalecer la capacidad de la Federación para responder a los desafíos de gobernanza y a los riesgos organizativos.

En retrospectiva, el Comité Ejecutivo considera que la decisión de la Asamblea General fue oportuna y necesaria. La revisión ha brindado la oportunidad no solo de identificar deficiencias, sino también de fortalecer los cimientos institucionales de nuestra Federación para las futuras generaciones de trabajadores sociales.

Principios que guían la revisión

Desde el principio, el Ejecutivo acordó que la revisión debía guiarse por principios coherentes con los valores del trabajo social y la visión de la Carta Popular para un Nuevo Mundo Ecosocial.

Por lo tanto, la revisión se guió por los siguientes principios:

- Inclusión; garantizar que se tengan en cuenta las diversas perspectivas culturales, sociales, políticas y regionales. están representados y son respetados.
- Transparencia; promover la apertura en la toma de decisiones y garantizar la gobernanza. Los procesos se documentan y se comunican.

- Rendición de cuentas; fortalecimiento de los sistemas que permiten a las personas y los organismos dentro de IFSW rendir cuentas por sus responsabilidades.
- Participación; fomentar la participación significativa de los miembros en la gobernanza. procesos.
- Capacidad de respuesta; garantizar que los sistemas organizacionales sean capaces de responder. de manera eficaz ante los problemas y preocupaciones emergentes.
- Responsabilidad colectiva; fomentar una cultura en la que las decisiones sean respetadas y implementado en colaboración.
- Alineación con los valores de la IFSW; garantizar la coherencia con el código ético de la Federación. principios, políticas y prioridades estratégicas.

Estos principios se convirtieron en la base sobre la que se construyó el proceso de revisión.

Establecimiento del Grupo de Trabajo Técnico sobre Buen Gobierno

Siguiendo el mandato de la Asamblea General, el Ejecutivo, a través del Grupo Directivo, elaboró primero un borrador de hoja de ruta que identificaba las áreas prioritarias de gobernanza que requerían atención. Reconociendo que la moción se originó en la Región Europea, el borrador de la hoja de ruta se compartió inicialmente con la Agradecemos al presidente y al vicepresidente de IFSW Europa por sus reflexiones y comentarios preliminares. Sus contribuciones ayudaron a fortalecer el enfoque propuesto antes de su implementación a mayor escala.

Posteriormente, el Comité Ejecutivo solicitó a cada organización regional que designara a dos representantes para participar en un Grupo de Trabajo Técnico sobre Buen Gobierno. Para garantizar una sólida vinculación entre la revisión del gobierno corporativo y la supervisión del Comité Ejecutivo, se requirió que uno de los dos representantes de cada región fuera miembro del Comité Ejecutivo Global. Este enfoque permitió a la Federación conformar un grupo de trabajo diverso y representativo que reflejara la diversidad geográfica, cultural y profesional de la IFSW.

El Grupo de Trabajo Técnico sobre Buen Gobierno estuvo integrado por:

Región	Representantes
Región de África	* Abib Ndiaye * Mariana Josephat Makuu
Región de Asia y el Pacífico	* Teoh Ai Hua * Roy Luntayao
Región de Europa	* Ruth Allen * Birthe Povlsen
Región de América Latina y el Caribe	*Gabriela Rodríguez Vázquez * Jorge Arturo Sáenz Fonseca

Región	Representantes
Región de América del Norte	* Yvonne M. Chase * Aclarador de púas

El presidente y el secretario general de la IFSW también participaron como miembros del grupo de trabajo técnico. El presidente presidió dicho grupo.

Trabajo realizado

Reconociendo la amplitud de la tarea, el Grupo de Trabajo Técnico estableció tres grupos de trabajo más pequeños para centrarse en las áreas de gobernanza prioritarias que se identificaron como necesitadas de atención urgente:

1. Gestión de quejas

A este grupo se le encomendó desarrollar un marco que permitiera:

- Proporcionar mecanismos claros para la presentación de informes;
- Definir las responsabilidades y los procesos de toma de decisiones;
- Establecer procedimientos de investigación;
- Aclarar los plazos para la resolución de quejas;
- Describir los posibles resultados y soluciones;
- Atender las quejas relacionadas con funcionarios electos, personal, representantes designados y organizaciones miembros.

2. Gobernanza financiera

Este grupo revisó las políticas y procedimientos financieros existentes con el objetivo de fortalecer:

- Responsabilidad financiera;
- Transparencia;
- Controles internos;
- Mecanismos de presentación de informes;
- Supervisión de la gobernanza.

3. Gestión de Recursos Humanos

Este grupo recibió el encargo de revisar las políticas relacionadas con el empleo y desarrollar un marco más completo para la gestión de recursos humanos dentro de la Federación.

La metodología de trabajo consistió en que cada subgrupo elaborara propuestas preliminares que posteriormente se presentaban al Grupo de Trabajo Técnico completo para su revisión, debate y perfeccionamiento detallados. Los borradores de los documentos se distribuyeron con anticipación para permitir a los miembros tiempo suficiente para reflexionar y

Comentarios constructivos. Una vez alcanzado el consenso dentro del Grupo de Trabajo Técnico, los documentos se remitieron al Comité Ejecutivo para su consideración y aprobación.

Logros clave

El Comité Ejecutivo se complace en informar que se han logrado avances significativos durante el período que abarca este informe. Tres importantes instrumentos de gobernanza fueron desarrollados, revisados y aprobados con éxito por el Comité Ejecutivo:

a) Política de gestión de quejas

Esta política establece un marco estructurado, transparente y responsable para la gestión de quejas dentro de la Federación. Representa un importante avance para garantizar la equidad, la coherencia, la integridad procesal y la rendición de cuentas de la organización.

b) Política de conducta y responsabilidad de los empleados

Esta política establece expectativas claras en cuanto a la conducta profesional, el comportamiento ético, la rendición de cuentas y las responsabilidades de los empleados que trabajan en la Federación. Además, fortalece la cultura organizacional y aporta mayor claridad respecto a las normas de conducta.

c) Manual de Políticas y Procedimientos Financieros

Se aprobó una Política Financiera sustancialmente revisada para fortalecer la gobernanza financiera, mejorar la rendición de cuentas, aclarar las funciones y responsabilidades, y respaldar una gestión financiera sólida en toda la Federación.

En conjunto, estas políticas representan hitos importantes en el fortalecimiento de los sistemas de gobernanza dentro de la IFSW.

Áreas aún en desarrollo

La Dirección reconoce que la revisión de la gobernanza aún está en curso. Al momento de este informe, la elaboración de una Política y un Manual de Recursos Humanos integrales aún no se había completado. El proceso de revisión reveló que la gestión de Recursos Humanos es significativamente más amplia y compleja de lo que se anticipó inicialmente. El trabajo requiere considerar lo siguiente:

- Procedimientos de reclutamiento y selección;
- Sistemas de bienestar y apoyo para los empleados;
- Gestión de permisos y ausencias: Actualización de las directrices para vacaciones anuales, bajas por enfermedad, permisos parentales y ausencias de emergencia.
- Gestión del desempeño: Evaluar cómo las evaluaciones anuales del desempeño, la evaluación continua
Se ejecutan ciclos de retroalimentación y criterios de promoción.
- Estructuras salariales y de pago: Evaluación de ciclos de pago regulares, recompensas vinculadas al desempeño, y elegibilidad para bonos.

- Trabajo remoto e híbrido: Formalizar las expectativas en torno al trabajo desde casa, flexible horas y horarios de funcionamiento principales.
- Salud, seguridad y bienestar: Evaluación de las directrices de seguridad física en el lugar de trabajo junto con los sistemas de apoyo a la salud mental y las políticas sobre el uso de sustancias.
- Desarrollo y capacitación del personal;
- Conducta y bienestar en el lugar de trabajo;
- Procedimientos de quejas y disciplina: Garantizar que existan vías claras y con múltiples pasos para que los empleados presenten quejas y para que la dirección investigue los problemas de manera justa.
- Terminación y separación: Aclaración de los fundamentos legales y los protocolos formales para los procesos de salida o despido por redundancia.
- Cumplimiento de la legislación laboral suiza y demás requisitos legales aplicables.

Una lección importante aprendida fue que Recursos Humanos no debería haberse tratado como un área política única. En cambio, habría sido más eficaz dividir el trabajo en varios componentes interconectados con cronogramas de desarrollo independientes.

Por consiguiente, el Comité Ejecutivo recomienda que este trabajo continúe más allá de la Junta General de 2026.

Lecciones aprendidas

La Revisión de Buen Gobierno ha generado información valiosa sobre el desarrollo organizacional y la gobernanza dentro de una federación global de miembros.

En primer lugar, la reforma de la gobernanza requiere tiempo, experiencia, compromiso y una participación sostenida. Dado que la mayoría de los miembros del Grupo de Trabajo Técnico participaban de forma voluntaria, su disponibilidad solía estar limitada por responsabilidades profesionales y personales. Esto, en ocasiones, provocó retrasos y la cancelación de reuniones.

En segundo lugar, la contribución del personal de la Secretaría resultó esencial para el éxito del proceso.

El personal proporcionó conocimientos institucionales, documentación, apoyo administrativo, servicios de interpretación, asistencia en la redacción de documentos, toma de actas, programación y coordinación técnica.

En tercer lugar, la revisión puso de relieve la importancia de la priorización. Si bien la moción original identificó numerosos problemas de gobernanza que requerían atención, la experiencia demostró la utilidad de centrarse primero en las áreas de alto riesgo donde las mejoras podían implementarse de forma rápida y eficaz.

Finalmente, la revisión reforzó una importante lección organizacional: las organizaciones sólidas no se construyen únicamente sobre la base de la confianza, la buena voluntad o la dedicación de los individuos. Las organizaciones sostenibles requieren sistemas claros, procedimientos transparentes, responsabilidades bien definidas y mecanismos de rendición de cuentas robustos. La confianza sigue siendo esencial, pero se fortalece, no se debilita, cuando está respaldada por marcos de gobernanza claros.

Asuntos que deberán ser decididos por la Junta General de 2026.

El Comité Ejecutivo solicita respetuosamente a la Asamblea General:

1. Reciba y apruebe este informe.
2. Respaldar los avances en materia de gobernanza realizados desde 2024.
3. Reconocer la adopción de:

- o la Política de Gestión de Quejas;
- o la Política de Conducta y Responsabilidad del Empleado; y
- o el Manual de Políticas y Procedimientos Financieros revisado.

4. Respaldar la continuación del proceso de Revisión de Buen Gobierno más allá de 2026.

5. Encomendar al Comité Ejecutivo la continuación del desarrollo de:

- o Políticas y procedimientos de Recursos Humanos;
- o Marcos de gestión de riesgos;
- o Mecanismos de revisión y seguimiento de políticas;
- o Revisiones de la estructura de gobernanza cuando sea necesario; y
- o Otras prioridades de gobernanza identificadas mediante consulta con los miembros.

Mirando hacia el futuro

El Comité Ejecutivo considera que la Revisión de Buen Gobierno ya ha fortalecido la Federación y sentado bases más sólidas para el crecimiento futuro. Sin embargo, la gobernanza no es un fin en sí misma, sino un compromiso constante. A medida que nuestra Federación continúa evolucionando, nuestros sistemas, políticas y estructuras deben evolucionar a la par. El trabajo realizado desde 2024 demuestra lo que se puede lograr cuando los miembros, las regiones, el personal y los líderes electos trabajan juntos con espíritu de colaboración y responsabilidad compartida.

En nombre del Comité Ejecutivo, deseo expresar mi sincero agradecimiento a todos los miembros del Grupo de Trabajo Técnico sobre Buen Gobierno, a los representantes regionales, al personal de la Secretaría y a las organizaciones miembros que aportaron su tiempo, experiencia y compromiso a este importante proceso. Juntos, estamos construyendo una Federación más fuerte, más responsable, más transparente y más resiliente, mejor preparada para servir a los trabajadores sociales y a las comunidades de todo el mundo.

Joachim C. Mumba

Presidente

Federación Internacional de Trabajadores Sociales (FITS)