



Resumen ejecutivo: SECRETARÍA DE LA IPPF

PLAN DE NEGOCIO PARA 2022

Noviembre de 2021



Foto de portada: IPPF/Brenda Islas/México

RESUMEN

A dos años de la reforma histórica en Nueva Delhi, la Secretaría de la IPPF presenta para aprobación su primer plan de negocios (Plan y Presupuesto consolidado para 2022). También por primera vez, la Secretaría de la Federación y los Miembros subvencionados cuentan con planes de negocio que detallan todas sus operaciones y corrientes de financiamiento. Este es un paso importante hacia una Federación mutuamente responsable.

Este documento sintetiza las prioridades de la Secretaría para 2022 y describe los 245 proyectos que se están implementando en sus siete oficinas. En él se exponen los ingresos y gastos generales de la Secretaría, haciendo especial hincapié en los recursos no restringidos asignados mediante las tres corrientes.

Este plan de negocio tiene un duro trasfondo. La pandemia de COVID y recortes en la mayoría de los programas financiados por el Gobierno británico representan un contexto brutal en el que implementar el último año del Marco Estratégico de Trabajo de 2016-2022.

Con el fin de atravesar este difícil periodo, la Secretaría ha elaborado el Plan de Negocio para 2022 en base a las prioridades acordadas:

- a) **Bienestar de la Federación:** transformar los modelos de gobernanza, asignación de recursos y operativos para ofrecer una Federación auténtica que pertenezca a sus miembros y que crezca en base a la experiencia y aspiraciones de los mismos. Diseñar una estrategia basada en el consenso de la CIPD que además impulse hacia adelante a la Federación y al sector, valiéndose de un esfuerzo decidido a crear espacios para jóvenes en el núcleo de la IPPF y de su toma de decisiones.
- b) **Influencia de la Secretaría:** desarrollar una Secretaría con funciones de liderazgo y servicio, entendiendo su rol como el de un arquitecto de la cooperación. Para ello, habilitaremos canales más rigurosos y transparentes para la toma de decisiones y sistemas más robustos y nos transformaremos en un espacio donde todos puedan ser totalmente uno mismo y sentirse seguros.
- c) **Impacto programático e innovación:** aumentar el impacto de las campañas de apoyo y colaborar con las AM en el desarrollo de servicios resilientes a la COVID, acentuando el autocuidado y la digitalización. Mejorar los servicios de SDRS en contextos humanitarios y seguir mejorando los datos de desempeño y la inteligencia empresarial. Esto hará que sigamos aumentando la confianza de nuestros defensores.

La difícil situación se hace evidente en el presupuesto de la Secretaría para 2022, que asciende a USD 100 millones. Se trata de una disminución significativa comparada con los cerca de USD 150 millones aprobados para 2021¹. Tales disminuciones derivan principalmente de menores ingresos de uso restringido, en su mayoría debido a recortes

¹Las cifras exactas son USD 99 999 912 (2022) frente a USD 150 906 549 (2021). El impacto ya se ha sentido en 2021: los ingresos y desembolsos caerán muy por debajo de esta cifra.

en los programas WISH y ACCESS financiados por el Gobierno británico. El impacto ha sido ligeramente atenuado por ingresos básicos no restringidos, que han aumentado de USD 62 millones en 2021 a USD 67 millones en 2022. El aumento refleja la importancia de las colaboraciones estratégicas y compromisos que la IPPF mantiene actualmente con la comunidad internacional de donantes.

En términos porcentuales, la Secretaría sigue en rumbo a alcanzar la meta del 30 % de ingresos no restringidos fijada por la Junta. En 2022, la cuota ha caído al 32 %². En cambio, los aportes básicos de AM mediante la Corriente 1 han aumentado hasta en un 10 % con respecto a los presupuestos de 2021 (USD totales). El aumento ayudará a las AM a lidiar con la difícil situación global. Además, ha habido un ajuste al alza de la asignación al soporte técnico, lo que garantiza que al menos un 20 % se destine directamente a las redes juveniles.

	Presupuesto de 2022 (en USD 000)				Presupuesto de 2021 (en USD 000)			
	No restringidos	No restringidos Asignados	Restringidos	Total	No restringidos	No restringidos Asignados	Restringidos	Total
Ingresos por donaciones	64 757	-	10 220	74 977	56 942	0	76 240	133 182
Recuperación de gastos generales	1629	-	-	1629	4408	0	0	4408
Otros ingresos	1059	-	-	1059	700	0	0	700
Ingresos totales	67 445	-	10 220	77 665	62 050	-	76 240	138 290
Subvenciones a AM y a la Asamblea General	44 675	2486	14 342	61 503	40 324	3240	20 324	63 888
Desembolsos de la Secretaría (y otros)	21 545	4290	12 661	38 496	21 405	3719	62 900	88 024
Total desembolsado	66 220	6776	27 003	99 999	61 729	6959	83 224	151 912
Superávit	1225	-6776	-16 783	-22 334	321	-6959	-6984	-13 622

La Secretaría de la IPPF tiene un presupuesto equilibrado. Al igual que en 2021, los desembolsos en exceso no restringidos asignados y restringidos serán cubiertos con fondos de la Secretaría y trasladados del ejercicio anterior. No obstante, se requerirán asignaciones adicionales de nuestras reservas generales: USD 2,2 millones a prestaciones definidas de obligaciones jubilatorias y USD 0,26 millones a gastos iniciales únicos para las oficinas de América y el Caribe.³

La introducción a la planificación de negocios ha sido un duro proceso de aprendizaje. Anteriormente, cada oficina de la Secretaría utilizaba un sistema de planificación y elaboración de presupuestos distinto, operando a distintos niveles de detalle. Integrarlos a un único proceso requirió de varias rondas de consulta. Las recompensas son evidentes. La Secretaría ahora es capaz de ver todo el trabajo realizado en las siete oficinas. Aún hay mucho por hacer para, por ejemplo, automatizar el flujo de trabajo e integrar herramientas de elaboración de presupuestos y de planificación. La labor forma parte de un esfuerzo en curso para construir una Federación unificada y mutuamente responsable capaz de cooperar de cara al futuro.

² USD 21 398 645

³ Esta asignación se presenta en notas por separado

PLAN DE NEGOCIO DE LA IPPF PARA 2022

INTRODUCCIÓN

Este documento expone el plan de negocios de la Secretaría unificada de la IPPF para 2022. Contempla la totalidad de las operaciones para describir el contexto, prioridades, medidas y presupuesto de la recientemente unificada Secretaría compuesta por cinco regiones y cuatro divisiones con sede en Londres bajo el liderazgo del Director General. El plan abarca el ejercicio 2022.

El propósito del plan de negocio comprende tres medidas:

1. Acceder al financiamiento básico de Corriente 1 que sustenta las principales funciones de la Secretaría.
2. Proporcionar a la Federación una visión completa de las operaciones y costos de la Secretaría en 2022.
3. Continuar los esfuerzos por lograr mayor cohesión y sinergias para la Secretaría a través de procesos unificados de planificación y elaboración de presupuestos.

Es el primer documento de su clase. Representa el primer plan de una Secretaría unificada para combinar planificación y presupuestos operativos. Es el primero que obra con miras a alcanzar una serie de prioridades conjuntas de la Secretaría claramente definidas. Por último, es el primer plan que muestra estadísticas globales y regionales respecto de la ejecución y costos de los proyectos de la Secretaría.

El plan de negocio servirá como punto de referencia para la revisión trimestral del progreso de la Secretaría en cuanto a objetivos y gastos presupuestarios de proyectos. Esto se hará mediante las reuniones trimestrales de revisión (QRM por sus siglas en inglés) del programa.

UNA NUEVA FORMA DE PLANIFICACIÓN

En noviembre de 2019, la Asamblea General de la IPPF adhirió a un nuevo modelo basado en corrientes de asignación de recursos no restringidos entre las Asociaciones Miembro (AM) y la Secretaría. El modelo se introdujo con el fin de aportar más rendición de cuentas, transparencia y previsibilidad en los procesos de asignación de la IPPF. El modelo reformado cuenta con tres corrientes diferenciadas:

La Corriente 1 comprende al menos un 80 % de todos los fondos no restringidos de la IPPF. Está destinada a acelerar la respuesta nacional en SDSR mediante el aporte de fondos básicos. Esta corriente se concede a miembros, colaboradores (hasta 2022) y a la Secretaría y puede accederse a ella mediante la presentación de planes de negocio detallados.

La Corriente 2 comprende hasta el 15 % de todos los fondos no restringidos de la IPPF. Esta corriente cataliza acciones en áreas del marco estratégico de trabajo que requieran agilización, innovación o nuevas intervenciones estratégicas. También se la conoce como **Fondo Estratégico**. El fondo se concede a todos los miembros y colaboradores de la IPPF por concurso.

La Corriente 3 comprende hasta el 5 % de todos los fondos no restringidos de la IPPF. Esta corriente está destinada a respuestas de emergencia en SDSR en crisis/contextos humanitarios. Se concede a todos los miembros y colaboradores que se encuentren en situación de emergencia.

El modelo reformado se caracteriza principalmente por contar con ciclos presupuestarios de tres años, cifras empíricas de planificación indicativa, análisis de procesos técnicos y de gobernanza y uso de herramientas de planificación de negocio a medida. Estas características del modelo se han ido introduciendo progresivamente a lo largo de los ciclos presupuestarios de 2021 y 2022. Estarán plenamente activas en 2023-25.

En 2021 se introdujo el modelo basado en corrientes, aunque se utilizó la misma fórmula de asignación de la Corriente 1.

En 2022, el modelo introdujo la fórmula empírica para determinar cifras de planificación indicativa de Corriente 1. También hacía uso de la herramienta de planificación de negocio tanto para miembros como para la Secretaría.

En 2023, el modelo funcionará en un ciclo de tres años. Existen dos ciclos de tres años en todo el periodo estratégico, con una instancia de revisión intermedia de procesos y resultados.

Cabe destacar que el modelo garantiza la supervisión y participación estructurada de la junta. El proceso es supervisado por un Comité Técnico de Asignación de Recursos (RATC por sus siglas en inglés) dedicado, mientras que la Junta Directiva, por recomendación del Comité Financiero, de Auditoría y Riesgos (C-FAR por sus siglas en inglés) se encarga de tomar toda decisión relativa, por ejemplo, a asignaciones entre corrientes y la Secretaría de la IPPF.

Para la Secretaría, el modelo conlleva un nuevo conjunto de parámetros de planificación. Primero, la cifra de planificación indicativa total se limita a un 30 % del total del presupuesto no restringido, se trata de un objetivo fijado por la junta. Al igual que los miembros, la Secretaría tuvo que desarrollar un plan de negocio para su revisión y aprobación.

El desarrollo de las directrices y herramientas estuvo a cargo de una empresa de consultoría externa, Redstone Strategy, con sede en Estados Unidos.

PRIORIDADES PARA 2022

El periodo estratégico de 2016-2022 ha sido una etapa decisiva para la Federación. Abarcó una reforma histórica y un desempeño extraordinario frente a la COVID, las crecientes divisiones políticas y la desigualdad global en aumento. El 2022 es el último año del periodo estratégico y la última oportunidad de cumplir con los resultados acordados. Es también el último año en el que allanar el camino para el nuevo periodo estratégico de seis años.

El proceso de desarrollo del plan comenzó al establecerse las trece prioridades globales de la Secretaría orientadas a agilizar la ejecución y fortalecer procesos básicos. El Equipo de Liderazgo Directivo (DLT por sus siglas en inglés), órgano de toma de decisiones de mayor jerarquía en la Secretaría, fue el encargado de establecer dichas prioridades, que se dividen en tres categorías generales.

Bienestar de la Federación: nuestros modelos de enfoque, gobernanza y asignación de recursos deben permanecer al día con el ideal de una Federación auténtica que pertenezca a sus miembros y que crezca en base a la experiencia y aspiraciones de los mismos. Asimismo, será crucial para el futuro éxito de la IPPF diseñar una estrategia basada en el consenso de la CIPD que además impulse hacia adelante a la Federación y al sector, valiéndose de un esfuerzo decidido a crear espacios para jóvenes en el núcleo de la IPPF y de su toma de decisiones.

Influencia de la Secretaría: la Federación y sus defensores buscan una Secretaría con funciones de liderazgo y servicio; una Secretaría que entienda mejor su rol como el de un arquitecto de la cooperación. Para ello, la Secretaría debe habilitar canales más rigurosos y transparentes para la toma de decisiones y sistemas más robustos. Debe ser un espacio donde los miembros del personal puedan hallarse libres de ser ellos mismos y sentirse seguros.

Impacto programático e innovación: la IPPF va camino a cumplir muchas de sus ambiciosas en cuanto a campañas de apoyo y prestación de servicios. No obstante, se está quedando atrás con respecto a algunas, como ocurre con la ESI y nuevos usuarios de anticonceptivos. La pandemia de COVID ha supuesto un desafío para los modelos tradicionales de prestación de servicios y un golpe fuerte a la sostenibilidad de muchas AM. De cara a un futuro incierto, la IPPF tendrá que dar el paso hacia la asistencia virtual y fijar las normas para la asistencia presencial para lograr sustentarse.

Para cada categoría general, existe un conjunto de prioridades y objetivos prioritarios que guían todos los proyectos expuestos en este plan. Las prioridades se muestran en la siguiente figura, y se describen en mayor detalle en el Anexo 1.

Toda la labor de la Secretaría en función de las trece prioridades se describe en términos de proyectos. Un proyecto de la Secretaría se define como un conjunto de actividades de alto nivel y duración determinada que contribuye a los resultados estratégicos. No todos los proyectos requieren financiamiento de actividades. La mayoría de proyectos son llevados a cabo exclusivamente por el personal. Los proyectos de la Secretaría de la IPPF operan con uno o más de los tres tipos de financiamiento:

- **Fondos restringidos:** proyecto financiado por donaciones con resultados concretos y plazos definidos
- **Fondos no restringidos:** procedentes del núcleo de la IPPF / del fondo común de financiamiento de Corriente 1
- **Fondos asignados:** procedentes de las reservas de la IPPF y asignados por la Junta por recomendación del C-FAR

Los resultados de 2022 serán descritos como aportes a las prioridades definidas y a los resultados estratégicos de la IPPF. En la próxima sección, el plan expone un resumen completo de los aportes regionales en función de la cantidad de proyectos.

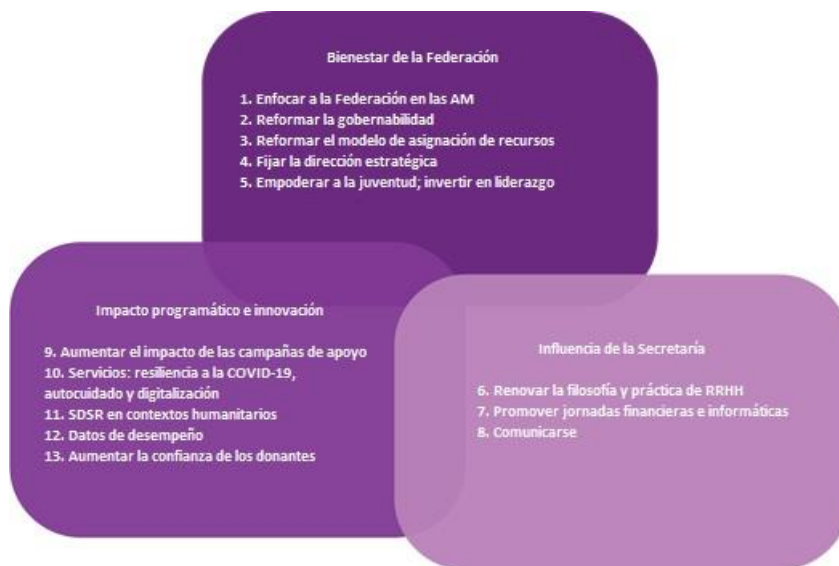


Figura 1. Prioridades de la Secretaría para 2022