

Junta Directiva
9-10 de marzo de 2022

Se refiere al
punto 4,2 del orden del
día

4.2 RESULTADOS Y FINANCIAMIENTO DE LA FEDERACIÓN: Comprensión de los marcos actuales para dar forma a los de la nueva estrategia.

“Muéstrame tu estrategia y te diré qué tan bien escribes. Muéstrame tu marco de resultados y presupuesto y te diré cuál es tu estrategia”.

A medida que nos acercamos a la aprobación de una nueva estrategia audaz, es fundamental que las y los miembros de la Junta comprendan el marco de resultados actual de la Federación y los esfuerzos para construir un marco alineado con la nueva estrategia. Igual de importante es comprender cómo obtiene los recursos la Federación y el papel clave que desempeña el documento de estrategia para una parte significativa de este financiamiento. Lo que se financia y mide es lo que se hace. El documento presenta estos elementos y termina con algunas preguntas para guiar el progreso hacia la aprobación de la Asamblea General.

Marco de Resultados asociado al Marco Estratégico 2016-2022:

El Marco Estratégico (ME) actual de IPPF, que cubre el período 2016-2022, fue aprobado por el Consejo de Gobierno en noviembre de 2014. Luego de ocho meses, en julio de 2015, se aprobó un Plan de Implementación del Secretariado, que incluía un marco de resultados (MR) para guiar la operación de la estrategia, con 16 resultados esperados (RE). El MR se desarrolló por separado, mucho después de que se aprobara el ME (2016-2022) y fue algo apresurado. El proceso no permitió un mecanismo adecuado de consultas y retroalimentación y no se prestó suficiente atención a la forma en que los resultados esperados (RE) seleccionados reflejaban de manera significativa cada uno de los resultados estratégicos, así como su viabilidad en términos de recolección de datos.

Esto fue confirmado por la revisión de mitad de período del ME¹ realizada en abril de 2020, que recomendó además que se revisaran y/o eliminaran algunos de los RE, a la vez que sugirió RE adicionales, por ejemplo, para medir la igualdad de género. Así mismo, la selección de RE tuvo un enfoque que condujo a presentar números de gran magnitud (por ejemplo, el RE 3: 5,000 organizaciones de jóvenes/mujeres realizan una acción pública sobre SDSR a la que contribuyó el compromiso de IPPF; RE 7: 1,500 millones de servicios de SSR prestados y otros resultados similares). Por lo tanto, la segunda mitad del proceso estuvo limitada por (a) el enfoque sobre todo en el volumen y (b) el uso de objetivos específicos que tenían que coincidir con la suma de los resultados del indicador a lo largo de los años.

¹ [Revisión intermedia del Marco Estratégico 2016-2022: Hallazgos clave](#)

Como se indica en el Informe Anual de Desempeño 2020² y en un documento reciente³ que revisa la estrategia actual de IPPF 2016-2022, el desempeño general de IPPF frente a las proyecciones ha sido variable hasta el momento. En general, cuatro resultados esperados van por buen camino o cerca, mientras que siete no siguen el ritmo de las proyecciones y el resto se eliminó o revisó a la mitad del período. Los factores atenuantes para algunos de estos resultados incluyen COVID-19 y la "pérdida" de datos de algunas Asociaciones Miembro (AM) después de la partida de la RHO. Pero está claro que para varios indicadores no se han implementado las estrategias y los recursos necesarios para cumplir con las expectativas establecidas en los RE, mientras que para otros, las proyecciones fueron demasiado ambiciosas en primera instancia.

Para varios de estos RE, no es solo el desempeño lo que está abierto a cuestionamiento sino también el diseño mismo de los indicadores. Varios de los resultados esperados (particularmente el ER2): El 70 por ciento de los países están en camino con sus objetivos post-2015 mejorando los derechos sexuales y reproductivos y el ER5: El 75% de quienes completaron la EIS (para aumentar su conocimiento sobre SDRS y su capacidad para ejercer sus derechos sexuales) no pudieron ser reportados ya que los datos no se podían recolectar. Para otros resultados, como el ER6 (1,500 millones de personas alcanzadas con mensajes positivos de SDRS en 2022) y ER16 (3 millones de activistas de IPPF), las cifras estaban muy por encima de las proyecciones, pero el diseño del indicador tenía fallas en la medida en que los resultados no eran suficientemente significativos para compensar el trabajo de las AM para recolectarlos. En algunos casos, estos indicadores fueron reemplazados o revisados como parte de la Revisión de Medio Término del ME, pero eso significaba que el tablero de control solo tuviera un conjunto incompleto de resultados.

Estamos en el proceso de recolectar datos de 2021 y podremos informar sobre los hallazgos en mayo de 2022, pero los resultados hasta el momento⁴ indican que habrá un déficit con respecto a algunos de los objetivos anticipados que establecimos en el MR para 2022, el final del período actual de ME. Esto será especialmente evidente para los RE relacionados con la prestación de servicios, los números de CSE (alta dependencia de una o dos AM) y la generación de ingresos locales por parte de las AM. Esto podría ser problemático para asegurar y mantener la confianza de los donantes, especialmente dentro de un enfoque de valor por dinero y pago por resultados.

Un resumen del proceso de desarrollo del marco de resultados propuesto para el Marco Estratégico 2023-2028:

Aprendiendo de esa experiencia, se sigue un enfoque completamente diferente para el ME 2023-2028. Esta vez, el MR se está desarrollando a la par del ME. A partir de diciembre de 2020, se ha asignado tiempo y espacio para consultas adecuadas, prueba de ideas, mesas redondas y lluvias de ideas para dar forma a la visión, la misión y los objetivos prioritarios; junto con un MR realista, confiable y medible que guía la evaluación del desempeño y los procesos de planificación del programa. Se identificaron consideraciones importantes para enmarcar los indicadores a fin de fomentar el desarrollo de un marco de resultados que esté sólidamente fundamentado. En enero de

² <https://www.ippf.org/sites/default/files/2021-07/Annual%20Performance%20Report%202020.pdf>

³ https://ippfstrategy2028.org/wp-content/uploads/2022/01/Research-Report_Context-and-Results-2016-2022-1.pdf

⁴ Ver el anexo B página 26 del Informe Anual de Desempeño de IPPF 2020, para revisar los PANELES DE RESULTADO DEL DESEMPEÑO DE IPPF 2016-2020 disponibles en https://www.ippf.org/sites/default/files/2021-07/Annual_Performance_Report_2020.pdf

2022, el equipo de redacción/diseño trabajó en sincronía con los desarrolladores del MR para garantizar su integridad. Más tarde en enero, el Equipo de Liderazgo del Director (ELD) de IPPF reflexionó sobre el esquema del ME propuesto junto con las recomendaciones sobre el proceso del MR.

Durante la tercera fase de creación conjunta del desarrollo del ME, se planean consultas y mesas redondas extensas y multilingües en febrero y marzo para recolectar comentarios sobre la estrategia propuesta y el MR. Las partes interesadas utilizarán encuestas, seminarios web y grupos de discusión para revisar ambos borradores. El equipo de redacción trabajará para garantizar que los indicadores incluidos en el borrador propuesto sean consistentemente medibles, inclusivos y reconozcan las ventajas comparativas de las AM de IPPF en el país. El mensaje clave es "*menos es más*" – tener menos indicadores en el MR en los que podamos centrarnos, para garantizar la calidad y la integridad de los datos y mejorar la utilización de los mismos. En lugar del énfasis del MR anterior en el volumen y los totales globales, el nuevo MR apuntará a capturar el valor agregado por cada AM, no solo aquellas con los mayores resultados.

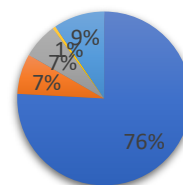
El C-PEI presentará un borrador casi finalizado a la Junta de IPPF en su reunión de junio de 2022. Solicitarán una aprobación preliminar antes de presentar la Estrategia y los MR adjuntos a la Asamblea General para su aprobación final.

Ingresos de IPPF

La otra cara de la "moneda" de la entrega estratégica son nuestros ingresos. El marco de resultados estratégicos depende de los ingresos que recibimos. Es importante destacar que los resultados informados en el marco estratégico de IPPF son los obtenidos por el total de sus miembros, socios colaboradores y el Secretariado, que reciben financiamiento de diferentes maneras, entre ellas:

- Las "AA receptoras de subvenciones" reciben "ayuda" (fondos de apoyo general y restringidos) a través del Secretariado y generan ingresos por otros medios.
- Las "AA que no reciben subvenciones" generan ingresos para sus actividades nacionales
- Las AMPI (AM con programas internacionales) también recaudan recursos para actividades internacionales, algunas de las cuales se implementan a través de las AM que reciben subvenciones.

Financiamiento de los Resultados de la Federación



- MAIP Domestic
- Secretariat (aid)
- Non-grant receiving domestic
- MAIP international (aid)
- Grant-receiving domestic

AMPI Nacional	
No receptoras de subvención nacionales	
Receptoras de donaciones nacionales	
Secretariado (ayuda)	
AMPI (ayuda) internacional	

El gráfico circular proporciona una idea del tamaño relativo de estos apartados. En el pasado, si bien informaba sobre los resultados de todas las AM, IPPF no proporcionaba cifras financieras para la parte nacional de las AMPI, presentándose así como una ONGI de desarrollo en lugar de una verdadera federación mundial de organizaciones nacionales de SDSR.

Ingresos generados por el Secretariado. En 2020, los ingresos del Secretariado de IPPF fueron de **US\$170 millones**. A pesar de la pandemia de COVID y los recortes del FCDO, esperamos ver solo una pequeña disminución en 2021 (alrededor del 3%) en nuestros ingresos generales.

- La principal fuente de financiamiento a través del Secretariado es de alrededor de 12 gobiernos que proporcionan subvenciones (de apoyo general + restringidas) provenientes de su presupuesto de ayuda internacional.
 - Estas subvenciones gubernamentales representaron el 88% de nuestro financiamiento total en 2020 (apoyo general +restringido).
 - Es importante tener en cuenta que alrededor del 95% de nuestro financiamiento no restringido (que respalda ls corrientes 1-2-3) también proviene de estos gobiernos donantes. Ellos financian la estrategia y, en este sentido, nuestro documento de estrategia es una herramienta de recaudación de fondos que formará parte de sus contratos. Es, por lo mismo, de importancia crítica para este grupo de donantes.

Ingresos generados por las AM. Es importante saber que las AM que reciben subvenciones también generan ingresos a través de una variedad de fuentes diferentes. Esto incluye actividades tales como los ingresos por las cuotas por servicios de los clientes, las ventas de productos básicos y la provisión de capacitación, así como los ingresos de los gobiernos locales y nacionales y los donantes internacionales.

En 2020, las AM -receptoras de subvenciones generaron 216 millones de USD, un 14% menos que en 2019. Alrededor de 2/3 de las AM -que reciben subvenciones generaron más de la mitad de sus ingresos de fuentes locales en comparación con las subvenciones no restringidas de IPPF. IPPF trabaja en estrecha colaboración con las AM como parte de una estrategia de generación de ingresos globales para respaldar una mayor diversidad de fuentes de financiamiento entre las AM y, por lo tanto, una mayor sostenibilidad.

Las AM que no reciben subvenciones y no tienen programas internacionales son generalmente bastante pequeñas, siendo Alemania la principal excepción. Generaron aproximadamente US\$50 millones en 2020.

Ingresos generados por Asociaciones Miembros con Programas Internacionales (AMPI). Varias AM de IPPF no solo realizan actividades en sus propios países, sino que también desarrollan e implementan programas en otros países con grandes necesidades. Conocidas como AMPI, canalizan fondos de donantes y de sus propias fuentes de ingresos para apoyar el trabajo vital encaminado a promover la SDSR. Las AM de IPPF en Australia, Dinamarca, Finlandia, Japón, Nueva Zelanda, los Países Bajos, Noruega, Suecia y EE. UU., conforman actualmente el grupo de AMPI. En 2020, los AMPI de IPPF destinaron más de US\$7 millones a las AM de IPPF y otros US\$6 millones a otras organizaciones de la sociedad civil, lo que demuestra cómo las AMPI agregan valor al trabajo global de IPPF al ampliar el alcance de la Federación. Esto se informa en el gráfico anterior como AMPI (ayuda) Internacional.

Los **ingresos internos de las AMPI** representan, con mucho, la mayor parte de los ingresos generales de la Federación, con US\$1,725 millones. Como se señaló anteriormente, IPPF en el pasado no ha proporcionado cifras financieras para este ingreso. Una mayoría significativa (US\$1.64 miles de millones) es generada por la AM de IPPF en EE.UU.

¿Por qué el financiamiento de apoyo genera es esencial para la implementación de la nueva estrategia?

El Secretariado desempeña una función fundamental en la generación de ingresos para la Federación global, movilizando todos los fondos "de apoyo general" no restringidos que se asignan a las AM y desempeñando un papel clave en la obtención de contratos restringidos a nivel mundial, regional y nacional.

Mientras nos preparamos para lanzar nuestro nuevo Marco Estratégico de seis años, 2022 es un año fundamental, ya que tenemos una gran cantidad de acuerdos de financiamiento de apoyo general que están por renovarse para comenzar con el nuevo ciclo de financiamiento de la estrategia. Tener tantas renovaciones en un año siempre es un riesgo; especialmente en el caso de conflictos externos inesperados que podrían impedir que los gobiernos proporcionen a IPPF el mismo nivel de financiamiento. Por lo tanto, es una prioridad fundamental garantizar que desarrollemos una estrategia que los donantes deseen respaldar con compromisos de varios años.

Gastos de las AM por áreas de resultados del Marco Estratégico

En términos de cómo las AM (receptoras de subvenciones) gastan sus fondos en los cuatro resultados del Marco Estratégico (ME), las AM gastan más en el **Resultado 3 (Servicios)**. En promedio, la mayoría de las AM gastan **40-50% de su presupuesto total en provisión de servicios**. Sin embargo, en las AM más grandes, esta proporción tiende a ser mayor: las AM en el cuartil superior del presupuesto gastaron un promedio del 65% de su presupuesto en servicios. El Resultado General 3 representó el 37% de todos los proyectos de las AM.

La segunda área de mayor gasto es el **Resultado 4 (Fortalecimiento de los sistemas)**. Este Resultado tiene un financiamiento total considerablemente menor de \$31 millones, a pesar de representar el 32% de todos los proyectos de las AM, una participación porcentual relativamente similar al Resultado 3. La proporción mediana del gasto presupuestario de las AM en este Resultado es del 20%.

El Resultado 2 (Jóvenes) tuvo un gasto total de \$14 millones y representó el 19% de todos los proyectos de las AM. La proporción mediana del gasto presupuestal de las AM en este Resultado es del 10%.

Resultado 1 (Incidencia Política) es el Resultado en el que las AM gastan **menos** con \$12 millones invertidos que representan el 13% de todos los proyectos de las AM. La proporción mediana de los presupuestos de las AM dedicada a la incidencia política es del 6%. Solo 18 AM realizan actividades de incidencia política a nivel internacional.

Dependencia de las AM en el financiamiento no restringido de IPPF

En 2020, un total del 74 por ciento de las -AM que reciben subvenciones generaron más de la mitad de sus ingresos de fuentes locales en comparación con las subvenciones no restringidas de IPPF. Pero el análisis de Redstone ha demostrado la importancia fundamental del financiamiento no restringido de IPPF como fuente de ingresos, particularmente para las AM más pequeñas. No es solo una cuestión de dependencia, sino que con frecuencia el financiamiento sin restricciones respalda todas las acciones de la asociación miembro.

Como era de esperarse, en gran medida, las AM más pequeñas dependen más de las subvenciones de apoyo general de IPPF:

- 34 AM de IPPF reciben más del 40 % de sus ingresos de la corriente no restringida de IPPF y, de estas 34 AM, el presupuesto anual total promedio es de US\$462,000.
- Para las AM en las que las subvenciones de apoyo general de IPPF representan menos del 40% de sus ingresos, el presupuesto anual promedio es de US\$3 millones.

Con la investigación reciente encargada para el desarrollo de la nueva estrategia, reconocimos que, si bien IPPF no es la mayor proveedora mundial de APP o servicios de aborto, somos **la principal proveedora en 89 países y la única proveedora en 64**. En la estrategia actual, asignamos grandes cantidades de subvenciones de apoyo general no restringido a países grandes con más capacidad de entrega, recompensando el desempeño en términos de números absolutos. Pero lo que revelan los datos es que se debe prestar más atención a países **donde IPPF tiene una gran participación de mercado o donde es la única OSC proveedora confiable**.

Paralelamente, IPPF trabaja en estrecha colaboración con las AM como parte de una estrategia de generación de ingresos globales para respaldar una mayor diversidad de fuentes de financiamiento entre las AM y, por lo tanto, una mayor sostenibilidad.

Conclusión. Es importante comprender los marcos de resultados e ingresos y cómo se vinculan (o no) entre sí y con la estrategia. A partir de ahora, no mostramos (ni siquiera rastreamos) el financiamiento interno de las AMPI y de la mayoría de las receptoras que no reciben subvenciones por temor a parecer "demasiado ricos" o desalentar a los donantes que están listos para hacer lo que podría verse como una contribución demasiado pequeña. Como resultado, desvinculamos los marcos de resultados e ingresos y presentamos a la Federación global mucho más como una "organización de desarrollo" de lo que realmente somos.

La recomendación de la gerencia es presentar la estrategia, los resultados y los ingresos de manera integral y coherente en el futuro.

ANEXO 1 Anexo: 2016-2022 Resultados estratégicos y resultados esperados



ER1	1,000 successful policy initiatives and/or legislative changes in support or defence of SRHR and gender equality to which IPPF advocacy contributed
ER2	70 per cent of countries are on track with their post-2015 targets improving sexual and reproductive rights
ER3	5,000 youth/women's organizations take a public action on SRHR to which IPPF engagement contributed
ER4	500 million young people completed a quality-assured CSE programme (delivered or enabled by Member Association volunteers or staff)
ER5	75% of those who completed CSE increase their SRHR knowledge and their ability to exercise their sexual rights
ER6	1.5 billion people reached with positive SRHR messages in 2022
ER7	1.5 billion SRH services provided
ER8	150 million couple years of protection
ER9	60 million first-time users of modern contraception (2012–2020)
ER10	85% of IPPF's clients would recommend our services
ER11	500 million SRH services enabled
ER12	Income generated by the Secretariat is doubled to US\$232.4 million
ER13	Income generated locally by grant-receiving Member Associations is doubled to US\$522.2 million
ER14	20% of unrestricted funding used to reward Member Associations through a performance-based funding system (by 2019)
ER15	2 million IPPF volunteers
ER16	3 million IPPF activists