

ESTRATEGIA DE LA IPPF 2016-2022

Contexto y resultados

Por

James Newton,

Equipo de diseño de la Estrategia

Septiembre de 2021



ÍNDICE

REVISIÓN DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL MARCO ESTRATÉGICO DE TRABAJO ACTUAL	3
Introducción.....	3
Contexto interno.....	4
Contexto externo	6
Proceso de desarrollo del marco estratégico de trabajo de 2015-2022	8
Conclusiones	10
ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOGROS POR PERIODO DE MARCO ESTRATÉGICO DE TRABAJO	11
Introducción.....	11
Conclusión 1.....	12
Conclusión 2.....	16
Conclusión 3.....	21
Conclusión 4.....	28
Resumen general	35

Foto de portada: IPPF/Moctar Menta/Burkina Faso

REVISIÓN DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL MARCO ESTRATÉGICO DE TRABAJO ACTUAL

Introducción

El marco estratégico de trabajo actual de la IPPF, que abarca el periodo 2016-2022, se desarrolló mediante un proceso que inició en 2013 y que fue dirigido por el Director de Asesoramiento Estratégico. El marco estratégico fue aprobado por el Consejo de Gobierno en noviembre de 2014. Posteriormente, se desarrolló un plan de implementación de la Secretaría para que guíe el funcionamiento de la estrategia desde el 2016 en adelante, el cual fue aprobado en julio de 2015.

En este análisis se observará el contexto interno y externo en el que se ubicó el proceso de desarrollo del marco estratégico de trabajo y se identificarán las influencias formativas que se incorporaron en su elaboración. Resumirá el cronograma y estructura del proceso de desarrollo en sí y evaluará algunas de las ventajas y desventajas del enfoque adoptado. El presente fue pensado para emplearse en el proceso de desarrollo de la Estrategia de la IPPF de 2023-2028 con el fin de que se eviten errores pasados y se aprendan lecciones.

Contexto interno

El marco estratégico de trabajo de la IPPF de 2005-2015 tuvo un marcado enfoque en el trabajo de cara al público del que las AM y la Secretaría de la IPPF deberían estar ocupándose. Basándose en los "cinco ejes" programáticos de Aborto, Acceso a SSR, Adolescentes, VIH/SIDA y Campañas de Apoyo, buscó definir a la IPPF como una organización cohesionada y líder global en SDR que exigía normas de prestación de servicio. Esto le permitiría a la IPPF sacar ventajas estratégicas, atender la falta global de liderazgo en SDR que ni el UNFPA ni ningún otro organismo internacional había podido subsanar hasta ese momento y recobrar la confianza de los donantes en la IPPF, que para ese entonces era débil. El aspecto más controversial de ello en aquel momento fue la insistencia en que el aborto (en cuanto a la prestación de servicios o campañas de apoyo) formase parte del programa de AM. Tras esto siguieron años de controversias respecto del acatamiento de la política estadounidense antiaborto anunciada en la ciudad de México, que habían sido reavivadas al restituirse la política durante el segundo mandato de Bush. En última instancia, esto ocasionó la renuncia de dos AM de la Federación que se rehusaron a consentir cualquier trabajo asociado al aborto. Pese a ello, el aborto pasó a ocupar definitivamente un lugar central dentro del trabajo de las AM de la IPPF.

Un asunto menos polarizador, pero igualmente importante, fue la creciente formalización de la recopilación de datos de desempeño, como estadísticas de servicio y la recientemente implementada encuesta de indicadores globales de AM. Esto puede apreciarse al comienzo de la normalización de datos dentro de la IPPF, que permitió la agrupación a gran escala de resultados, la gestión del desempeño y el control efectivo y, al mismo tiempo, el desarrollo de una Federación más cohesionada de AM que proporcionen datos respecto de dichos indicadores normalizados. Muchas de las innovaciones implementadas en aquel momento aún se encuentran en el núcleo del sistema de monitoreo y evaluación a día de hoy. No obstante, resulta llamativo que los temas sobre los que está estructurado el documento del marco estratégico de trabajo 2005-2015 se encuentren orientados casi por completo al exterior. Las referencias sobre la propia capacidad organizacional, gobernabilidad o procesos y estructuras de control interno de la Federación se incluyen en los detalles específicos de cada sección o se dejan implícitos. Esto refleja las circunstancias particulares de desarrollo del marco estratégico de trabajo; el documento se basó en la necesidad de avisar a los donantes que podían confiar en una IPPF revitalizada enfocada en sus cuestiones clave. El establecimiento de los procesos globales de recopilación de datos y los sistemas de acreditación de AM fueron innovaciones revolucionarias para la IPPF en aquel entonces que impulsaron aún más el interés por la gestión del desempeño y la normalización en toda la Federación. Sin embargo, estos campos laborales se presentaron como secundarios a las cuestiones programáticas en lugar de prioridades a título propio.

El análisis intermedio de 2010 del marco estratégico de trabajo de 2005-2015 significó un paso adelante a la hora de visibilizar cuestiones relativas a sistemas y procesos. Esto introdujo el programa para el cambio, que ocupó el resto del periodo del marco estratégico de trabajo. Se identificaron siete cuestiones críticas como aspectos fundamentales para la ejecución efectiva del marco estratégico de trabajo, tales como "governabilidad efectiva", "cultura de desempeño" y "capacitación". Si bien estos conceptos han estado presentes en las prioridades de la IPPF, antes no se habían visibilizado de tal manera.

Estos asuntos críticos fueron sustituidos en 2012 por las tres metas para el cambio del nuevo Director General: Unión, Prestación y Desempeño. Dichos conceptos seguirían presentes hasta la finalización del marco estratégico de trabajo en 2015 e irían acompañados por un nuevo panel de control del desempeño centrado en un conjunto de indicadores clave en lugar de simplemente informar cada categoría de servicio e indicador global en detalle. En concreto, la meta de Desempeño se centraba en desarrollo y la efectividad organizacional, superando marcos de desempeño anteriores durante su participación en las operaciones internas de la IPPF. Esta prioridad mejor definida fue además una respuesta necesaria a la cantidad de datos

en aumento de la IPPF, con una mayor proporción de AM que ahora informaban datos anualmente y un total de servicios prestados que crecieron desde 30 millones en 2005 hasta más de 100 millones en 2012.

En cuanto al lado programático del trabajo de la IPPF, los "cinco ejes" no fueron simplemente pensados para organizar el documento del marco estratégico de trabajo, sino que formaban la base de la estructura de la Secretaría. Cada "eje" contaba con una unidad organizacional que abarcaba el área temática y que se ocupaba tanto de las iniciativas centrales como de proyectos relevantes de carácter restringido. Esto indudablemente logró garantizar que se diera prioridad a dichos ejes, en especial al aborto. También planteó interrogantes con respecto a la formación de grupos aislados y la falta de colaboración entre equipos. Por otra parte, no existía un método concreto de gestión o coordinación de proyectos restringidos, lo que se percibía cada vez más como ineficiente y no produjo resultados efectivos.

Contexto externo

Los cambios de enfoque internos de la IPPF no fueron solo endógenos. El contexto externo tuvo un impacto significativo sobre los cambios en la dirección estratégica durante el periodo, incluso luego de recuperar la confianza de los donantes en la Federación por medio del método de los "cinco ejes". La demostración más representativa de ello es a través de la subvención del Acuerdo de Colaboración con Programas (PPA por sus siglas en inglés) del Departamento de Desarrollo Nacional que la IPPF recibió desde 2008 hasta 2016. La subvención recibida en 2011 fue efectivamente de libre disposición, pero condicionada por un riguroso proceso de evaluación externo que valoraba la eficacia y relación costo-beneficio de las operaciones financiadas con cargo a recursos básicos, debiendo presentar informes anuales en función de un marco lógico. La IPPF tuvo un buen desempeño comparada con otras ONG en este sistema, especialmente en cuanto a resultados. No obstante, las recomendaciones del informe de evaluación independiente son pedagógicas:

- Recomendación 1** Mayor inversión de tiempo y recursos por parte de la IPPF en valorar, controlar y evaluar las necesidades para enfocar mejor los programas y adquirir eficiencia y efectividad.
- Recomendación 2** Aumentar la capacidad de la Oficina Regional y de las AM para medir y mejorar la relación costo-beneficio.
- Recomendación 3** Seguir desarrollando el aprendizaje organizacional en las siguientes dos áreas: aprendizaje sur-sur y asistencia técnica a AM para mejorar la gestión financiera, apoyar la implementación de sistemas informáticos, mejorar la movilización de recursos y fortalecer otros elementos de la efectividad organizacional.
- Recomendación 4** Al desarrollar la nueva estrategia y estructura de la organización durante los próximos dos años, asegurarse de evaluar y aprovechar plenamente lo aprendido en la experiencia anterior con el fin de desarrollar una organización más funcional y eficiente que cuente con las competencias necesarias para los próximos diez años de progreso.

Si bien estas recomendaciones se alinean con la dirección de marcha de la IPPF en los años previos a 2012, van más allá y son completamente explícitas en cuanto a que la IPPF necesita realizar un análisis introspectivo y garantizar que suficientes recursos y esfuerzos sean destinados a mejorar la capacidad de recopilación y uso de datos, a nivel de las AM y de la Secretaría, para actuar de forma más eficiente, aprender como organización y sacar provecho de la capacidad de las AM mediante el aprendizaje sur-sur. Además, la recomendación con respecto al desarrollo de la estrategia es especialmente resonante.

Estas presiones sobre la IPPF en particular se vieron reflejadas en un ambiente de financiamiento más amplio y en debates dentro del sector de desarrollo internacional. El gobierno británico que sucedió a la coalición de 2010 había adherido a la "política de resultados" que buscaba impulsar una mayor eficiencia y relación costo-beneficio en los gastos del Departamento de Desarrollo Nacional con arreglo a las prioridades políticas. Este enfoque fue influyendo progresivamente en las formas de trabajar del sector, pero creció de manera exponencial al incorporarse al modelo del PPA. También fue evidente que el apoyo presupuestario directo provisto por el PPA podría agotarse pronto y que los proyectos restringidos supondrían una proporción aún mayor de oportunidades de financiamiento. En consecuencia, sería necesario que la IPPF se posicionara de tal modo que pudiese sacar provecho de estas posibilidades, tanto en términos de despertar interés en los

donantes y de ser capaz de gestionar eficazmente proyectos restringidos a fin de hacer coincidir las demandas de los financiadores con las prioridades globales de la IPPF.

En tal contexto, es posible prever el enfoque adoptado en el marco estratégico de trabajo de 2015-2022. Los "cinco ejes" seguirían representando áreas clave de trabajo, pero las exigencias del financiamiento de disponibilidad restringida pueden requerir de un enfoque más intersectorial y un modo coordinado de desarrollar propuestas y gestionar proyectos. Habría que centrarse en la efectividad organizacional de modo que ciertas áreas como relación costo-beneficio pudiesen ser monitoreadas y, en consecuencia, demostradas de forma verosímil a los donantes.

Proceso de desarrollo del marco estratégico de trabajo de 2015-2022

El proceso se inició con la aprobación del Consejo de Gobierno (GC por sus siglas en inglés) en mayo de 2013. El Equipo Sénior de Liderazgo (SLT por sus siglas en inglés) designó a un Grupo de Desarrollo de la Estrategia (SDG por sus siglas en inglés) compuesto por 12 representantes de AM y 12 miembros del personal de la Secretaría, quienes lideraron la labor. Se realizaron encuestas de AM y del personal en el transcurso del 2013, y se celebraron reuniones con más de 600 voluntarios, la red juvenil, personal y participantes de ED. También se realizó una encuesta de 17 donantes a comienzos de 2014. A partir de estos aportes, el SGD redactó una versión inicial del marco estratégico de trabajo en febrero de 2014 en el transcurso de una reunión de cuatro días. Este fue aprobado en un resumen del GC en mayo de 2014 antes de ser revisado y perfeccionado con aportes de donantes, personal, voluntarios, AM y redes juveniles. El SGD celebró una sesión en agosto con el fin de incorporar revisiones basadas en dichos comentarios y el SLT completó el documento en septiembre, antes de ser aprobado por el GC en noviembre de 2014. El plan de implementación de la Secretaría, el cual incorporó el marco de resultados que se convirtió en el panel de control del desempeño, fue posteriormente confeccionado a mediados de 2015. Las presentaciones iniciales sugieren que este constituyó un retraso en el cronograma y que el marco de resultados fue previsto originalmente para completarse al mismo tiempo que el propio marco estratégico de trabajo.

Las conversaciones con representantes de AM que formaron parte del SDG indicaron que el proceso fue participativo y bien gestionado para garantizar aportes de todas partes de la Federación, en especial de países del Sur Global. Los participantes fueron capaces de desarrollar una estrategia preliminar que refleja sus preocupaciones y prioridades, sin que la administración de la IPPF haya intervenido en su dirección. Si bien esta fue perfeccionada y modificada tras haber consultado a la Federación, el documento definitivo seguía pareciéndose en gran parte a la versión original.

El marco estratégico de trabajo refleja las tendencias antes mencionadas, cuyas Conclusiones (es decir, un cuarto del énfasis de todo el documento) se centran en mejorar el desempeño de la IPPF y su capacidad organizacional ("una Federación eficiente, responsable y unida"). Curiosamente, este fue concebido tan solo como una Conclusión por separado y no como una prioridad intersectorial en una fase tardía del proceso, demostrando una vez más una firme inclinación hacia un enfoque interno en lugar de simplemente una visión de cara al exterior.

Otras Conclusiones se centraron en campañas de apoyo, participación comunitaria, ESI y prestación de servicios. Estos eran habituales en el marco estratégico anterior, aunque estaban relativamente más centrados en diferentes enfoques de campañas de apoyo y prestaban menos atención a categorías de servicio específicas y se enfocaban más en diferentes modos de prestación de servicios, como servicios habilitantes a través de colaboradores. Cabe señalar que hubo objetivos numéricos asociados a las primeras tres Conclusiones: "100 gobiernos respetan, protegen y garantizan derechos sexuales y reproductivos e igualdad de género"; "mil millones de personas empoderadas para ejercer libremente su salud y derechos sexuales y reproductivos"; y "dos mil millones de servicios prestados en salud sexual y reproductiva integral de calidad".

El plan estratégico de implementación complementó el marco estratégico de trabajo y enumeró metas y medidas clave. Estas, junto con la reestructuración en simultáneo de la Secretaría con el fin de moldarse a estas nuevas prioridades, estaban destinadas a guiar a la Secretaría en la implementación del nuevo marco estratégico de trabajo. Es discutible si este documento aún no contaba con la especificidad necesaria y planes concretos para seguir adelante con las iniciativas; muchas de las medidas clave consisten en "fortalecer la capacidad de la Secretaría y AM para [realizar trabajos]". En la práctica, de no estar ligadas a planes de equipo

individuales y acompañadas de los recursos necesarios, puede que solo se queden en ambiciones. El abandono de los equipos temáticos "A" por una gestión coordinada de proyectos restringidos en colaboración con especialistas técnicos tenía sustento lógico, aunque también ha planteado inquietudes respecto de la falta de atención en las áreas programáticas clave. De hecho, la reestructuración de 2020 se ha encargado de esto en cierta medida.

Los nuevos resultados previstos en el plan estratégico de implementación se relacionaron directamente con los objetivos numéricos de las Conclusiones. Por ejemplo, hubo mil quinientos millones de servicios prestados directamente por clínicas de AM según el Resultado Previsto 7 y 500 millones puestos a disposición mediante colaboradores en el Resultado Previsto 11, lo que suma un total de 2 mil millones. Otros resultados previstos ayudarían a mantener la calidad y garantizar el suministro de anticonceptivos. Estos objetivos numéricos también se vinculan a los objetivos comunicados públicamente de duplicar los servicios e ingresos dentro de un plazo determinado. No obstante, fue evidente para quienes formaron parte del proceso que cada resultado previsto dependía de las Conclusiones, y que desarrollar indicadores robustos y bien definidos no era tan prioritario como garantizar que la suma de las partes individuales pudiese igualar las grandes cifras redondas principales. Esto fue especialmente evidente en la Conclusión 2, donde la necesidad de encontrar formas de recabar un total de mil millones de personas que ejerzan libremente su salud y derechos sexuales y reproductivos llevó a que se fije un objetivo de mil quinientos millones de personas alcanzadas con mensajes positivos. Se daba por hecho que cierta proporción de ellas podría ser influida satisfactoriamente y que esto podría añadirse posteriormente a los 500 millones de jóvenes que han accedido a la ESI y así alcanzar mil millones en promedio.

El enfoque descendente naturalmente produjo indicadores mal definidos o difíciles de supervisar. No había manera de contar con precisión la cantidad de personas que veían los carteles o pancartas, o su contenido en línea, y mucho menos de estimar cuántas de ellas podrían ser influenciadas significativamente por estos mensajes. Aunque se hubiese intentado seriamente, no hubiese sido razonable alcanzar nada parecido a las cifras proyectadas. Es fácil criticar los Resultados Previstos, aunque una vez establecidas Conclusiones, hubiese sido muy difícil elaborar algo que pudiese acercarse a los grandes objetivos y al mismo tiempo mantener el realismo y el rigor y estar en consonancia con las prioridades dispuestas en alguna otra parte del mismo documento. Los participantes de AM en el grupo de desarrollo de la Estrategia también lamentaron el hecho de que el proceso de desarrollo del marco de resultados no estuviese integrado a la elaboración del marco estratégico de trabajo principal, lo que condujo a que se hayan producido indicadores que, según ellos, se sintieran desconectados de las áreas de resultados y que no hayan reflejado los objetivos.

Conclusiones

1. Está claro que el pasado reciente de la IPPF y el contexto global político y de donantes rigió el desarrollo de los marcos estratégicos de trabajo de 2005-2015 y 2016-2022. La nueva Estrategia absorberá influencias de manera similar, lo que debería ser bien recibido, aunque los redactores deberían procurar ser conscientes de ellas en la medida de lo posible y observar esta transición en contexto ya que esto aportará conocimiento sobre por qué la IPPF aún no se encuentra organizada de esa manera. También es importante prever de qué manera los cambios propuestos podrían tener efectos imprevistos y cómo se podrían mitigar los mismos.
2. La forma y estructura de los documentos de estrategia no es una guía completa sobre su contenido. A pesar de que el marco estratégico de trabajo no incorporaba una sección relativa a "Datos", requirió una expansión enorme en cuanto a cantidad y tipo de datos recopilados y utilizados en toda la IPPF. Este tipo de documentos cumplen muchas funciones, entre ellas, establecer prioridades, comunicarse con donantes, construir identidad corporativa, lo que a veces puede oscurecer los cambios estipulados o simplemente implícitos. Los redactores de la Estrategia 2023-2028 deberían ser conscientes de los temas tácitos y sumergidos en documentos analizar cuidadosamente qué podrían estar dejando entrever voluntaria o involuntariamente en el proceso de redacción.
3. Además, es probable que muchas de las prioridades que en 2013 se veían como esenciales— uso de datos, relación costo-beneficio, y otros—continúen siendo áreas clave susceptibles de mejora y proclives a surgir durante el proceso de desarrollo. Si queremos progresar más en el próximo periodo que en el anterior, se debe aprender de las lecciones que dejó esta experiencia y la nueva Estrategia debería abordar cómo se logrará un cambio verdadero.
4. Para que los indicadores sean significativos, útiles y reportables, deben desarrollarse con un enfoque ascendente, de preferencia que ya hayan sido utilizados y puestos a prueba y, sobre todo, pensados para emplearse como indicadores. De forma similar, las proyecciones deberían realizarse y establecerse en un nivel determinado puesto que eso es ambicioso y realista y proporciona un objetivo alcanzable. Si los indicadores terminan sirviendo casi únicamente para alcanzar los grandes totales ya anunciados, no será de extrañar que no logren alcanzar sus propósitos.
5. Sería conveniente que el marco de desempeño se desarrollase simultáneamente con la Estrategia principal para que se asuman compromisos sabiendo de qué forma se podrían medir o controlar. La segunda mejor alternativa es desarrollar el marco de resultados después, pero desde cero para que la elaboración de indicadores y proyecciones no se vea limitada por compromisos anteriores. Lo peor de todo sería comprometerse con números muy altos como parte de la Estrategia para luego intentar llenar los espacios en blanco.

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOGROS POR PERIODO DE MARCO ESTRATÉGICO DE TRABAJO

Introducción

El marco estratégico de trabajo de 2016-22 se basa en cuatro Conclusiones:

- Conclusión 1** 100 gobiernos respetan, protegen y garantizan derechos sexuales y reproductivos e igualdad de género
- Conclusión 2** Mil millones de personas ejercen libremente su salud y derechos sexuales y reproductivos
- Conclusión 3** Dos mil millones de servicios prestados en salud sexual y reproductiva integral de calidad
- Conclusión 4** Una Federación eficiente, responsable y unida

Cada una de estas Conclusiones se divide en dos prioridades y en algunos indicadores, conocidos como Resultados Previstos, que reflejan y miden la labor realizada por la Secretaría de la IPPF y las AM en cada área. El propósito de los Resultados Previstos fue que la suma de cada uno de los indicadores pudiese igualar los objetivos planteados en las conclusiones durante el transcurso del periodo del marco estratégico de trabajo.

Durante el análisis intermedio del marco de trabajo se formularon algunas recomendaciones respecto de eliminar o modificar los Resultados Previstos. En algunos casos, no se había informado ningún dato en cuanto a un Resultado Previsto hasta ese momento, mientras que, en otros, no parecían ser de suficiente calidad o importancia. Estos cambios tomaron efecto en el ciclo informativo de 2020 y se incorporaron junto a dos nuevos Resultados Previstos.

Este análisis evaluará el progreso en cuanto a cada Resultado Previsto desde 2016 a 2020 y valorará el desempeño frente a cada Conclusión. Esto permitirá extraer algunas conclusiones tentativas sobre cómo el actual modelo de desempeño del marco estratégico de trabajo puede orientar el desarrollo de la nueva Estrategia de la IPPF para 2023-2028.

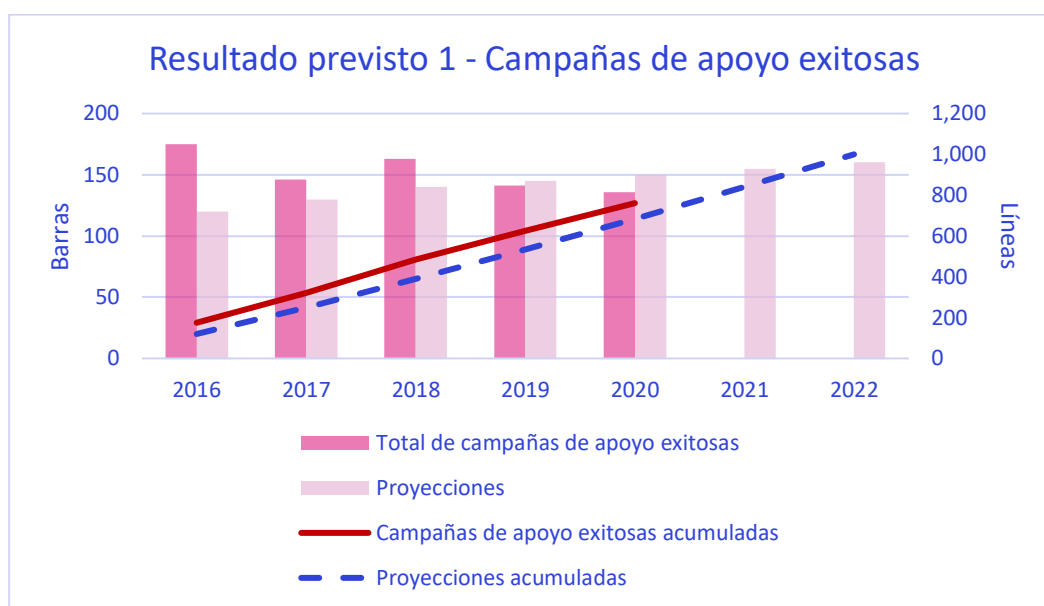
Conclusión 1

100 gobiernos respetan, protegen y garantizan derechos sexuales y reproductivos e igualdad de género

Prioridad 1 Impulsar el compromiso y lograr mejoras legislativas, políticas y laborales

Resultado Previsto 1 1000 iniciativas políticas o cambios legislativos exitosos a favor de la SDR con los que contribuyeron las campañas de apoyo de la IPPF.

Estado EN CURSO



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total de campañas de apoyo exitosas	175	146	163	141	136		
Proyecciones	120	130	140	145	150	155	160
Campañas de apoyo exitosas acumuladas	175	321	484	625	761		
Proyecciones acumuladas	120	250	390	535	685	840	1000

En general, el desempeño en cuanto a este Resultado Previsto ha sido sobresaliente. Si bien los resultados están levemente por detrás de las proyecciones de 2019 y 2020, el total acumulado todavía se encuentra tranquilamente por delante del objetivo. La COVID-19 y la salida de WHRO contribuyó a la caída del desempeño en 2020, y la antigua AM WHR no reportará desde 2021 en adelante, lo que conlleva un riesgo aún mayor.

Resultado Previsto 2 El 70 % de todos los países del mundo van por buen camino con sus objetivos posteriores a 2015 de mejorar la SDSR.

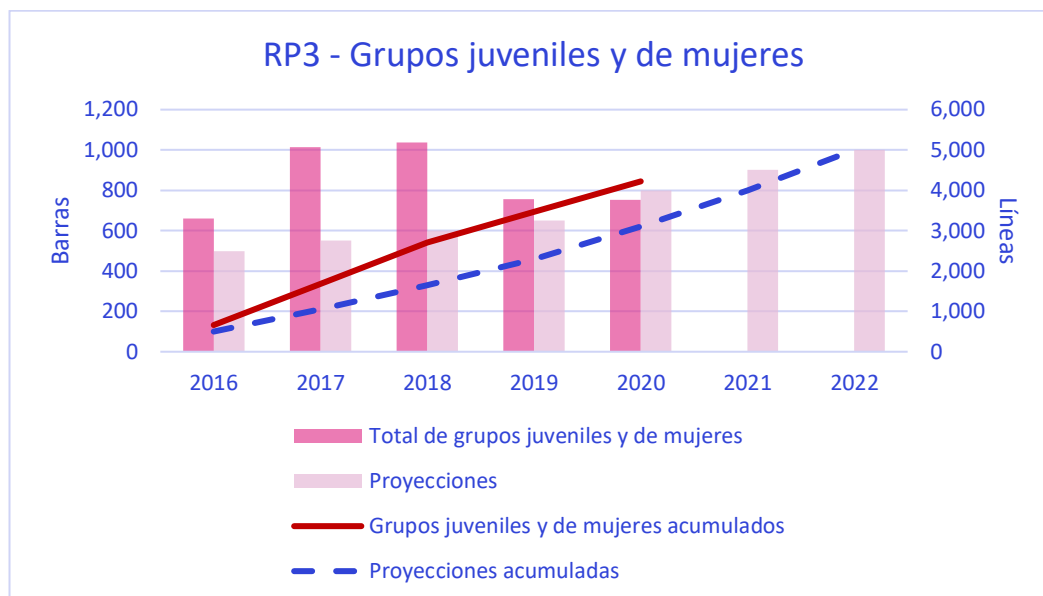
Estado ELIMINADO

La IPPF desarrolló el marco estratégico de trabajo durante el periodo de negociación con el SDG. Si bien en su momento la IPPF creyó que se fijarían los objetivos a nivel país para los SDG, ese no fue el desenlace final cuando el proceso del SDG se dio por concluido en septiembre de 2015. Por tal motivo, no fue posible medir este indicador y fue eliminado del panel de control del desempeño luego del análisis intermedio.

Prioridad 2 Involucrar a mujeres y jóvenes de la juventud para que actúen como defensores del cambio

Resultado Previsto 3 5000 organizaciones de mujeres/juveniles se han movilizado públicamente en apoyo de la SDSR con el que contribuyó la participación de la IPPF

Estado EN CURSO



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total de grupos juveniles y de mujeres	661	1015	1038	756	752		
Proyecciones	500	550	600	650	800	900	1000
grupos juveniles y de mujeres acumulados	661	1676	2714	3470	4222		
Proyecciones acumuladas	500	1050	1650	2300	3100	4000	5000

El desempeño en cuanto a este Resultado Previsto ha sido sobresaliente. Pese a que la cifra total fluctúa de un año a otro, los resultados han estado por delante de las proyecciones cada año a excepción de 2020, que padeció los efectos de la COVID-19 y de la salida de WHRO. Al ritmo actual, el total promedio de 5000 podría alcanzarse para 2021 pero con seguridad se cumplirá en 2022.

Resumen de la Conclusión 1

El progreso respecto de los dos indicadores restantes ha sido positivo. No obstante, la escasa disponibilidad de datos para el Resultado Previsto 2 implica que no fue posible medir los esfuerzos de la IPPF por hacer que los gobiernos rindan cuenta de sus compromisos frente a los SDG. Debido a esto, la Prioridad 1 ahora depende exclusivamente del Resultado Previsto 1. Asimismo, la Prioridad 2 solo tiene al Resultado Previsto 3. Ambos Resultados Previstos han indicado un desempeño sobresaliente, aunque es discutible que en cada caso un indicador no sea capaz de capturar fácilmente un área de trabajo amplia y compleja. Por ende, que el desempeño se encuentre por delante de las proyecciones es una buena noticia, aunque no necesariamente se puede concluir que el propósito de la Conclusión en su conjunto se haya cumplido.

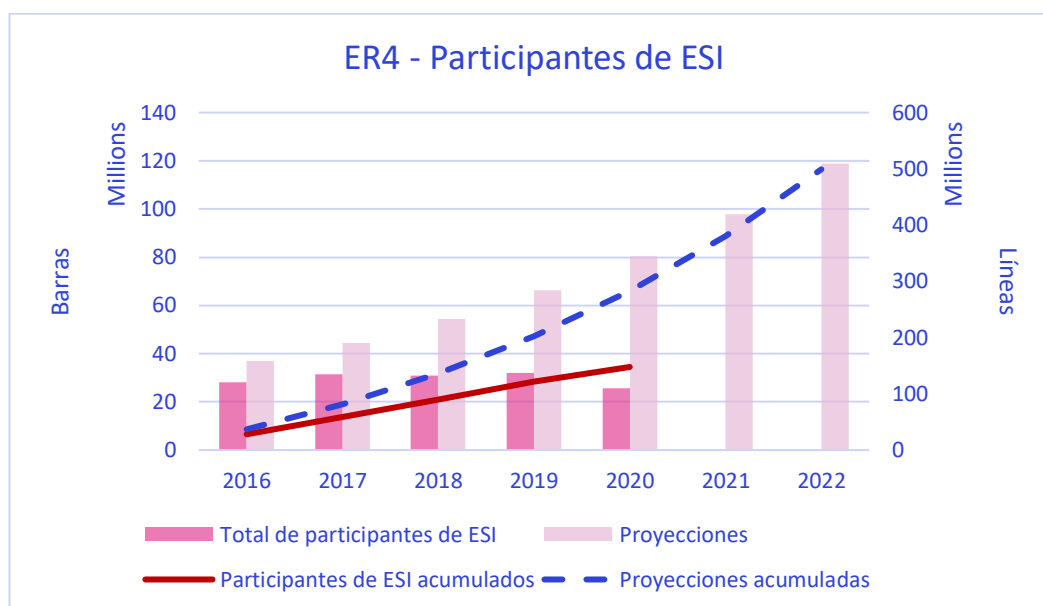
Conclusión 2

Que mil millones de personas ejerzan libremente su salud y derechos sexuales y reproductivos

Prioridad 3 Facilitar a los jóvenes el acceso a la educación sexual integral y el goce de sus derechos sexuales

Resultado Previsto 4 500 millones de jóvenes completaron un programa de ESI con garantía de calidad (prestado o facilitado por voluntarios o personal de Asociaciones Miembro)

Estado EN PAUSA



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total de participantes de ESI	28 113 230	31 346 870	30 802 589	31 948 606	25 547 744		
Proyecciones	36 900 000	44 500 000	54 500 000	66 200 000	80 500 000	97 800 000	118 800 000
Participantes de ESI acumulados	28 113 230	59 460 100	90 262 689	122 211 295	147 759 039		
Proyecciones acumuladas	36 900 000	81 400 000	135 900 000	202 100 000	282 600 000	380 400 000	499 200 000

El desempeño respecto de este indicador ha sido muy por debajo de las expectativas. El total no ha aumentado de forma sistemática y entre 85 % y el 90 % normalmente lo aporta una sola AM (China). Aumentar el total de ESI impartida sin dudas requiere de más inversiones específicas de las que había disponible, aunque parece poco probable que cualquier cantidad de inversión hubiese permitido alcanzar esas proyecciones.

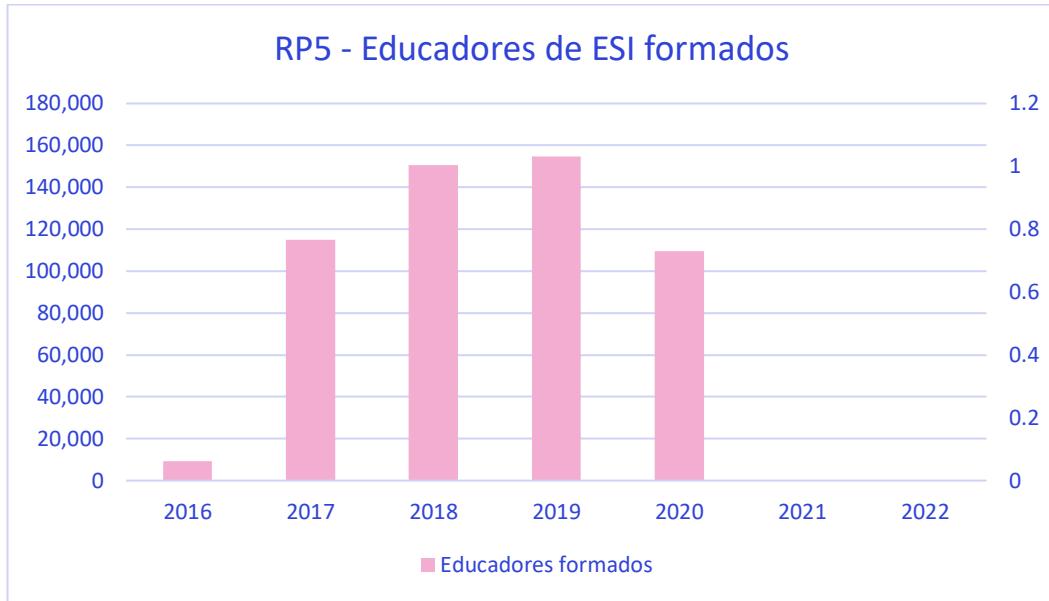
Resultado Previsto 5 El 75 % de quienes completaron la ESI aumentaron su conocimiento sobre SDR y su capacidad de ejercer sus derechos sexuales

Estado N/D

La IPPF evaluó una metodología para este indicador en varios países. Por desgracia, el indicador es problemático ya que no es posible medir y combinar un aumento en la capacidad de ejercer derechos con un aumento de conocimiento en un mismo indicador. Además, actualmente no contamos con recursos disponibles para implementar una metodología que recopile estos datos a nivel global en todas las AM que imparten ESI. Este indicador fue modificado luego del análisis intermedio.

Resultado Previsto 5 Educadores formados por Asociaciones Miembro para impartir ESI a jóvenes o para formar en ESI a otros educadores (formación de formadores)

Estado N/D



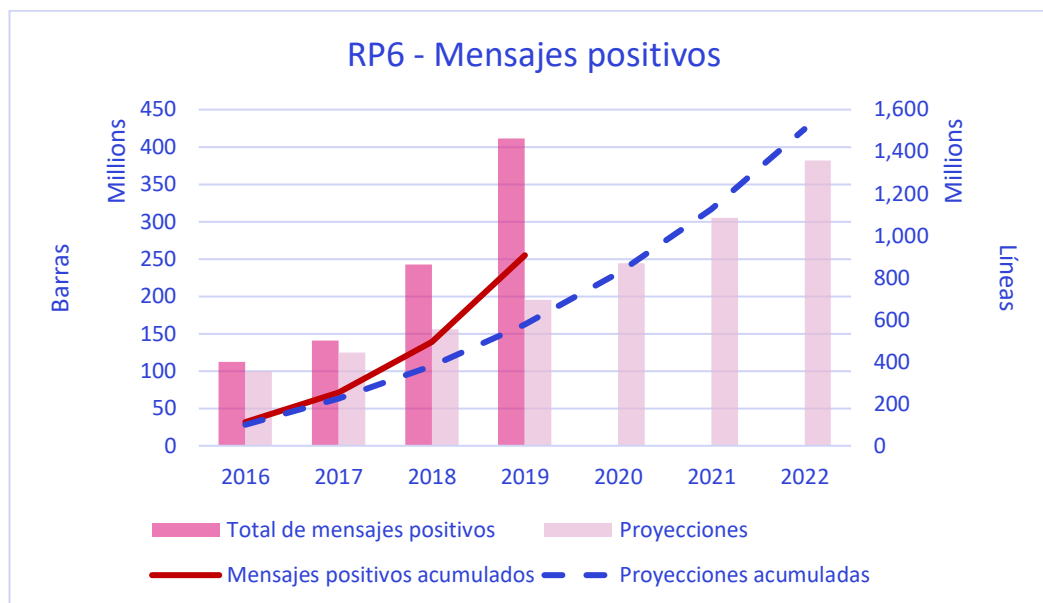
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Educadores de ESI formados	9 296	115 021	150 641	154 692	109 426		

Este indicador se incorporó en 2020 para sustituir al Resultado Previsto 5 original. No se han elaborado proyecciones

Prioridad 4 **Involucrar a defensores, formadores de opinión y medios de comunicación para que promuevan salud, decisión y derechos**

Resultado Previsto 6 mil quinientos millones de personas alcanzadas con mensajes positivos sobre SDR en 2022

Estado ELIMINADO



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total de mensajes positivos	112 516 902	140 443 427	242 605 911	411 290 406			
Proyecciones	100 000 000	125 000 000	156 300 000	195 300 000	244 100 000	305 200 000	381 500 000
Mensajes positivos acumulados	112 516 902	252 960 329	495 566 240	906 856 646			
Proyecciones acumuladas	100 000 000	225 000 000	381 300 000	576 600 000	820 700 000	1 125 900 000	1 507 400 000

El desempeño informado para este Resultado Previsto, para el cual las AM tuvieron que estimar la cantidad de personas alcanzadas por sus materiales de comunicación, fue sobresaliente y estuvo muy por delante de las proyecciones. No obstante, hubo preocupaciones con respecto a la validez de este indicador. Dependía en gran medida de estimaciones especulativas y fluctuaba enormemente de un año a otro. Además, las tareas recopilación e informe de datos implicaron una carga considerable para las AM. El informe intermedio concluyó que no podía emplearse para evaluar el progreso en cuanto al objetivo de la Conclusión 2 y por lo tanto fue eliminado de los datos de 2020 en adelante. No se acordó ningún sustituto.

Resumen de la Conclusión 2

Los Resultados Previstos para esta Conclusión no han podido capturar adecuadamente los propósitos generales, a pesar del buen trabajo indiscutible que han realizado en esta área en toda la Federación. El Resultado Previsto 4 ha podido al menos controlar el progreso en la impartición de ESI, aunque evidentemente la estrategia que sustenta las proyecciones optimistas no ha dado resultado. Los dos Resultados Previstos restantes no se han desempeñado bien o en lo absoluto, y fueron eliminados o sustituidos. El nuevo Resultado Previsto 5 no es una medición perfecta de los efectos generalizados de la ESI o labores de capacitación de AM, pero al menos permite que cada año se pueda reportar un indicador relevante. Resulta imprescindible encontrar formas de medir la capacidad de las AM para difundir sus mensajes e interactuar con formadores de opinión, por lo que será necesario seguir trabajando para identificar los indicadores adecuados.

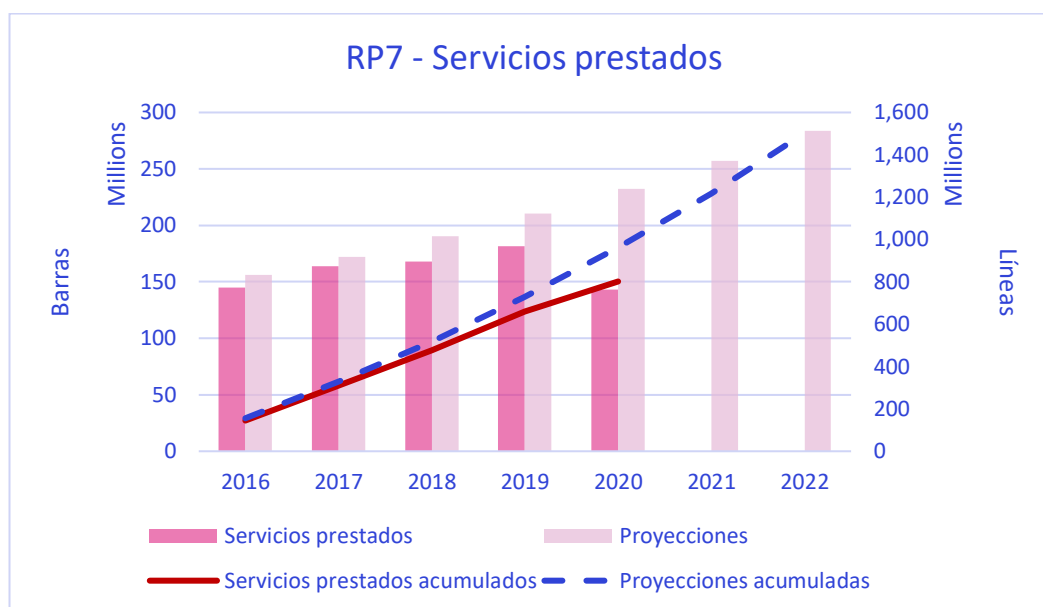
Conclusión 3

Dos mil millones de servicios prestados en salud sexual y reproductiva

Prioridad 5 Prestar servicios basados en derechos, como el del aborto y el VIH

Resultado Previsto 7 Mil quinientos millones de servicios prestados en SSR

Estado EN PAUSA

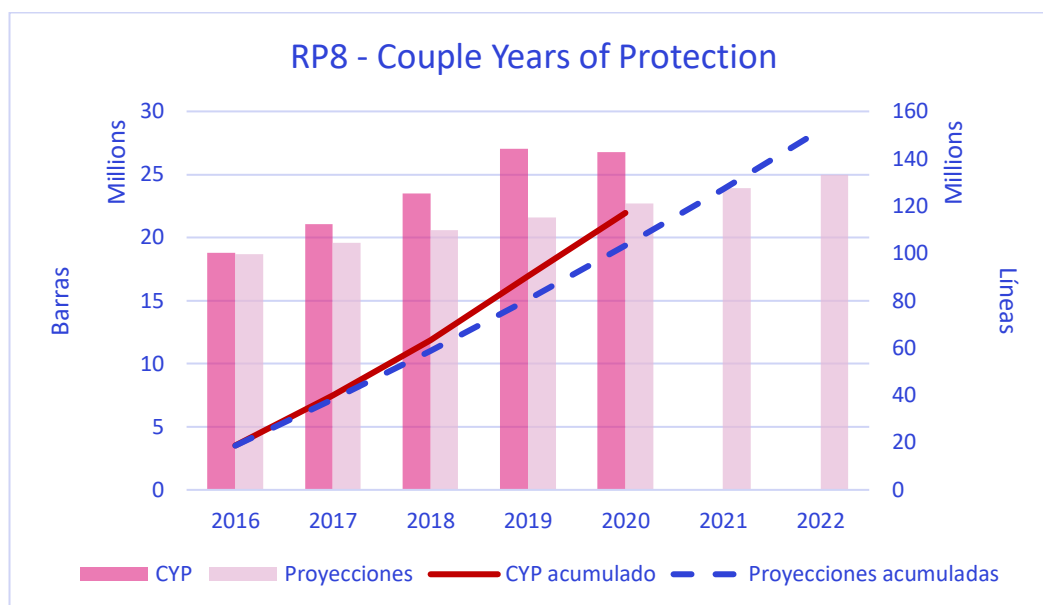


	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Servicios prestados	145 078 890	164 136 012	168 114 158	181 300 000	143 200 000		
Proyecciones	155 900 000	172 300 000	190 400 000	210 400 000	232 500 000	256 900 000	283 900 000
Servicios prestados acumulados	145 078 890	309 214 902	477 329 060	658 629 060	801 829 060		
Proyecciones acumuladas	155 900 000	328 200 000	518 600 000	729 000 000	961 500 000	1 218 400 000	1 502 300 000

Los resultados informados para este Resultado Previsto han estado por detrás de las proyecciones incluso antes del declive previsible en el desempeño para 2020 a causa de la pandemia de COVID-19 y también por la ausencia de información por parte de Cuba y Kenia. El desempeño no acompañaba el ritmo del aumento en las proyecciones cada año y no queda claro si esto hubiese sido distinto en 2020 incluso de no haber sido por la pandemia y otros factores. Este indicador cuenta con la ventaja de abordar claramente la conclusión que busca medir, aunque resulta llamativo que la referencia al aborto y VIH en la Prioridad 5 no se corresponda con un Resultado Previsto que los capture.

Resultado Previsto 8 150 millones de parejas protegidas todo el año

Estado EN CURSO

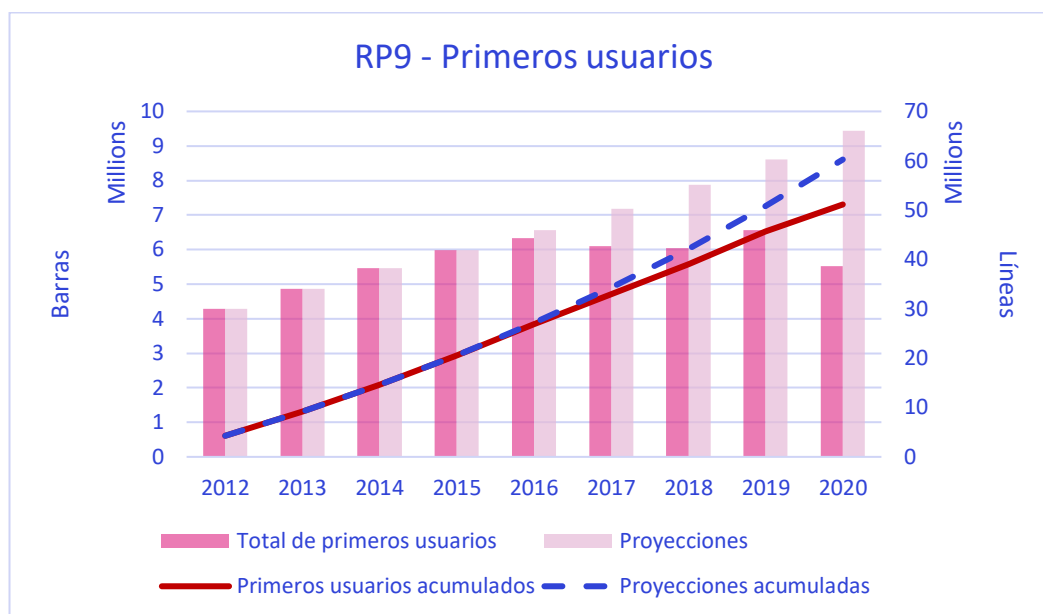


	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CYP	18 776 343	21 065 169	23 476 137	27 015 108	26 756 387		
Proyecciones	18 700 000	19 600 000	20 600 000	21 600 000	22 700 000	23 900 000	25 000 000
CYP acumulado	18 776 343	39 841 512	63 317 649	90 332 757	117 089 144		
Proyecciones acumuladas	18 700 000	38 300 000	58 900 000	80 500 000	103 200 000	127 100 000	152 100 000

El desempeño del CYP ha sido sobresaliente durante el todo el periodo del marco estratégico de trabajo, superando las proyecciones cada año. Incluso en 2020 se detectó una caída mínima con respecto al 2019 que, de todas maneras, ya se encontraba por delante de la proyección, debido en gran parte al impacto del programa WISH en algunas AM. Casi no hay dudas de que se cumplirá el objetivo general en 2022

Resultado Previsto 9 60 millones de primeros usuarios de anticonceptivos

Estado NO ALMACENADO



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total de primeros usuarios	4 275 754	4 856 273	5 468 589	5 991 545	6 336 091	6 102 204	6 043 082	6 553 838	5 513 535
Proyecciones	4 275 754	4 856 273	5 468 589	5 991 545	6 560 742	7 184 012	7 866 493	8 613 810	9 432 122
Primeros usuarios acumulados	4 275 754	9 132 027	14 600 616	20 592 161	26 928 252	33 030 456	39 073 538	45 627 376	51 140 911
Proyecciones acumuladas	4 275 754	9 132 027	14 600 616	20 592 161	27 152 903	34 336 915	42 203 408	50 817 218	60 249 340

Este indicador proviene del compromiso FP2020 de la IPPF. Por lo tanto, la proyección se basa en una fecha inicial de 2012 y una fecha final de 2020. Solo se incluyen datos de los países centrales del FP2020. Las cifras informadas para este indicador se estancaron debido a que no se le siguió realizando mejoras durante la etapa inicial del periodo de informes, lo que ocasionó un déficit en el total frente a las proyecciones de finales de 2020.

Resultado Previsto 10 El 85 por ciento de los clientes de la IPPF recomendarían nuestros servicios

Estado SUSTITUIDO



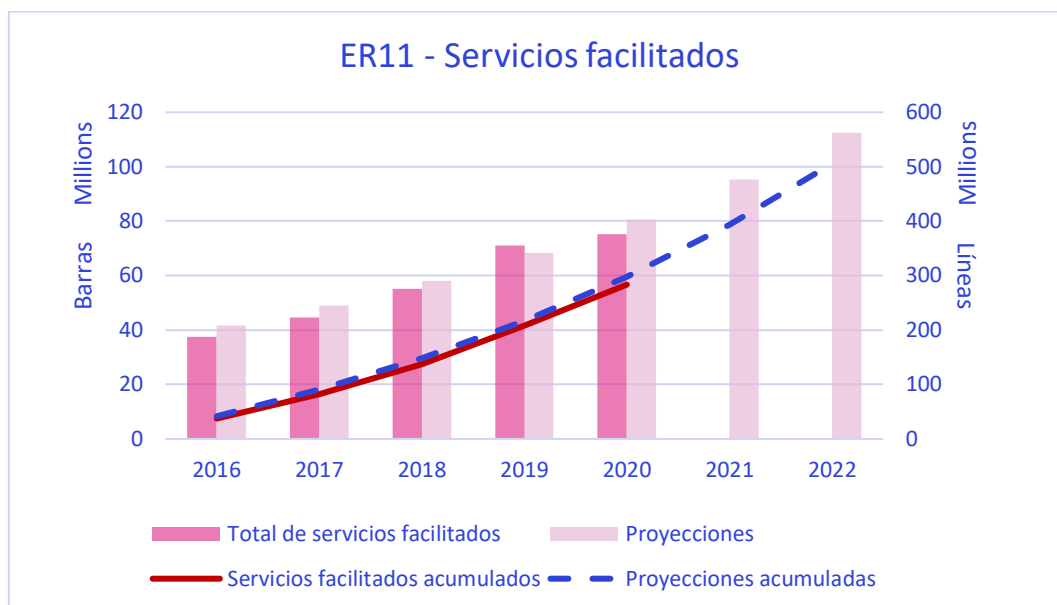
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Recomendado	90 %	92 %	93 %	92 %			
Proyecciones	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %

El nivel de satisfacción del cliente fue sistemáticamente alto y estable, con mínimas variaciones en el tiempo o entre regiones o AM. Algunas AM alcanzaron una calificación del 100 % o cercana a esta. Si bien en sí esto es positivo, no equivale a una medición útil, significativa o que pueda ser mejorada. Los resultados demuestran que el indicador no es lo suficientemente sensible como para indicar algún cambio en el desempeño global de la IPPF de un año a otro. La IPPF ha adaptado y puesto a prueba la metodología de la Net Promoter Score, una herramienta simple basada en las valoraciones de beneficiarios que captura la experiencia de los clientes mediante una pregunta sobre qué tan probable es que vuelvan a recomendar el servicio a familiares/amigos. Cuando se analiza en conjunto con los datos de poblaciones del cliente (por edad, sexo, situación de pobreza, etc.) y tipo de servicio, la metodología del Net Promoter Score brinda información sobre cómo los servicios están cubriendo las demandas de poblaciones específicas. Por ende, ha sustituido a este indicador desde 2020 en adelante para aportar una comprensión más matizada sobre la satisfacción del cliente y orientar a AM sobre cómo mejorar la misma.

Prioridad 6 Facilitar servicios a través de prestadores médicos públicos y privados

Resultado Previsto 11 500 millones de servicios de SSR facilitados

Estado CERCANO AL OBJETIVO



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total de servicios facilitados	37 383 977	44 709 391	55 085 126	70 967 492	75 219 407		
Proyecciones	41 600 000	49 100 000	58 000 000	68 400 000	80 700 000	95 200 000	112 400 000
Servicios facilitados acumulados	37 383 977	82 093 368	137 178 494	208 145 986	283 365 393		
Proyecciones acumuladas	41 600 000	90 700 000	148 700 000	217 100 000	297 800 000	393 000 000	505 400 000

El desempeño respecto de este indicador ha estado levemente por detrás de las proyecciones, aunque muestra indicios de que los resultados podrían alcanzarse. El desempeño sobresaliente en 2019 indicó por primera vez un total anual por delante de las proyecciones. Si bien esto no volvió a ocurrir en 2020, el crecimiento año tras año frente a la pandemia, principalmente gracias al programa WISH, fue un logro significativo. A pesar de que el total promedio quizás no se alcance en 2022, es posible que el total final no esté muy lejos de lograrse si se mantienen las tendencias actuales.

Resultado Previsto 17 Cantidad de clientes atendidos en contextos humanitarios

Estado N/D



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos totales	Sin datos	3 131 094	5 083 448	4 638 513	5 469 525		
Proyección	Sin datos	3 131 094	8 214 542	12 853 055	18 322 580		

Este indicador se añadió a partir del análisis intermedio que buscaba atender una brecha identificada al capturar los logros humanitarios de la IPPF. A pesar de que la cantidad de clientes humanitarios fluctúa, generalmente ha aumentado con el paso del tiempo. No se han elaborado proyecciones para este indicador.

Resumen de la Conclusión 3

En general, esta serie de indicadores ha demostrado ser exitosa en cierta medida, aunque con cierto grado de variación. Los indicadores clave de prestación de SSR —los Resultados Previstos 7, 8 y 11— han estado levemente por delante o por detrás de las proyecciones en el principal [Sic], aunque particularmente el Resultado Previsto 7 ha padecido los efectos de la pandemia en 2020 y ha perdido a importantes AM prestadoras de servicios de aquellas que proporcionan datos. La inclusión de clientes humanitarios como indicador amplía el rango de los indicadores de prestación de servicios, si bien no hay una medición específica para el aborto, VIH u otras categorías de servicio a pesar de haber sido señaladas en la Prioridad 5. El uso del indicador FP2020 en primeros usuarios de anticonceptivos amplía el conjunto de indicadores, aunque no se ha avanzado mucho en esta área. Con la satisfacción del cliente se pretendió capturar la dimensión de calidad de los servicios, aunque resultó ser un indicador insensible que no aportó valor al panel de control del desempeño y por lo tanto fue sustituido. El método del Net Promotor Score es más propenso a mostrar variaciones a nivel global, aunque también ofrece un rango mucho más amplio que le permite a las AM identificar áreas clave susceptibles de mejora si se implementan de manera eficaz. En general, este conjunto de indicadores está estrechamente ligado a la Conclusión y, si bien el total de dos mil millones de servicios no parece alcanzable ahora, no era algo impensable antes del impacto de la pandemia.

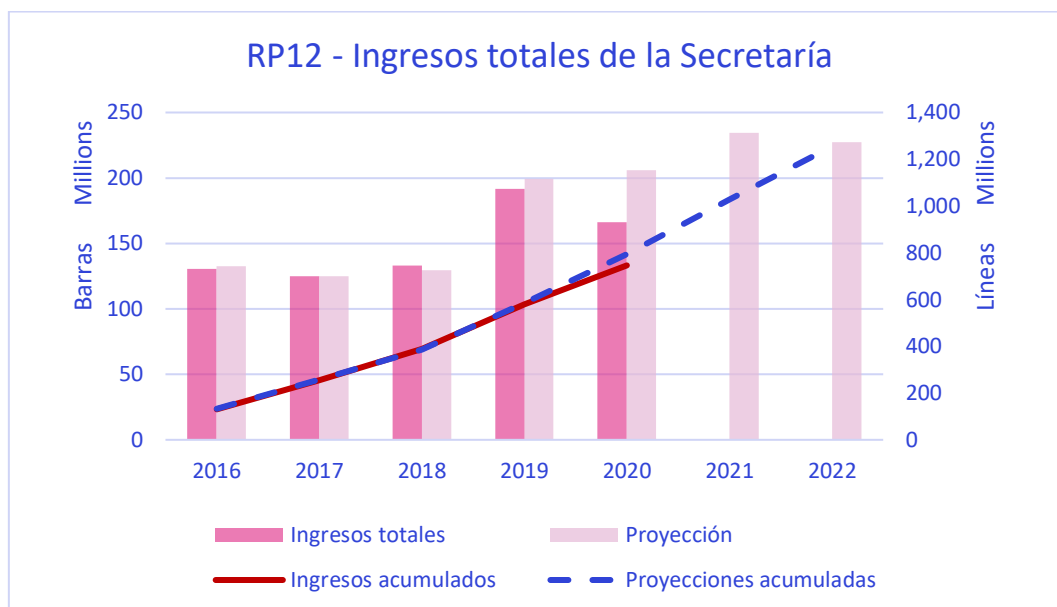
Conclusión 4

Una Federación eficiente, responsable y unida

Prioridad 7 Mejorar la eficacia operativa y duplicar los ingresos a nivel nacional y global

Resultado Previsto 12 Los ingresos percibidos por la Secretaría se han duplicado

Estado **EN PAUSA**

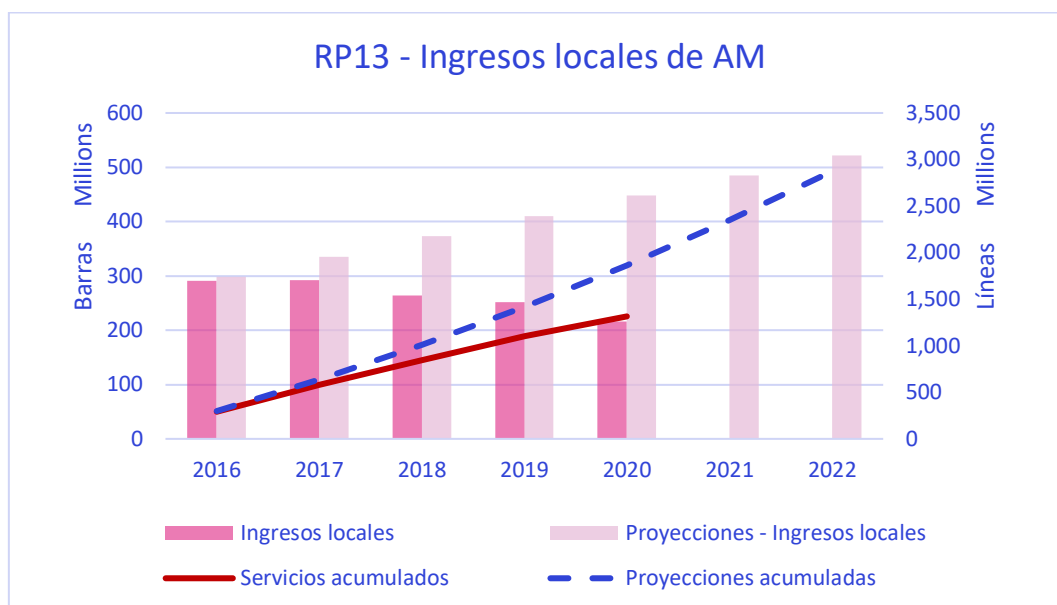


	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos totales	130 391 389	125 081 940	132 960 014	191 467 194	166 144 000		
Proyección	132 810 198	125 074 000	129 480 060	199 499 708	205 871 114	234 204 030	227 329 492
Ingresos acumulados	130 391 389	255 473 329	388, 433 343	579 900 537	746 044 537		
Proyecciones acumuladas	132 810 198	257 884 198	387 364 258	586 863 966	792 735 080	1 026 939 110	1 254 268 602

Los ingresos totales de la Secretaría han aumentado en el transcurso del periodo del marco estratégico de trabajo, si bien lo ha hecho por debajo de las proyecciones desde 2019 y registró una caída importante en 2020. Esto se debió en parte a que los ingresos que contribuía el WHRO no se incluirían más en este total y, en base a una comparación equitativa, los ingresos no han dejado de aumentar. Actualmente no parece probable que se logre alcanzar el objetivo fijado de duplicar los ingresos, especialmente ahora que el programa WISH ha concluido. No obstante, los ingresos son un indicador poco definido que no necesariamente progresa hacia arriba sin contratiempos.

Resultado Previsto 13 Los ingresos percibidos localmente por Miembros subvencionados se han duplicado.

Estado **EN PAUSA**



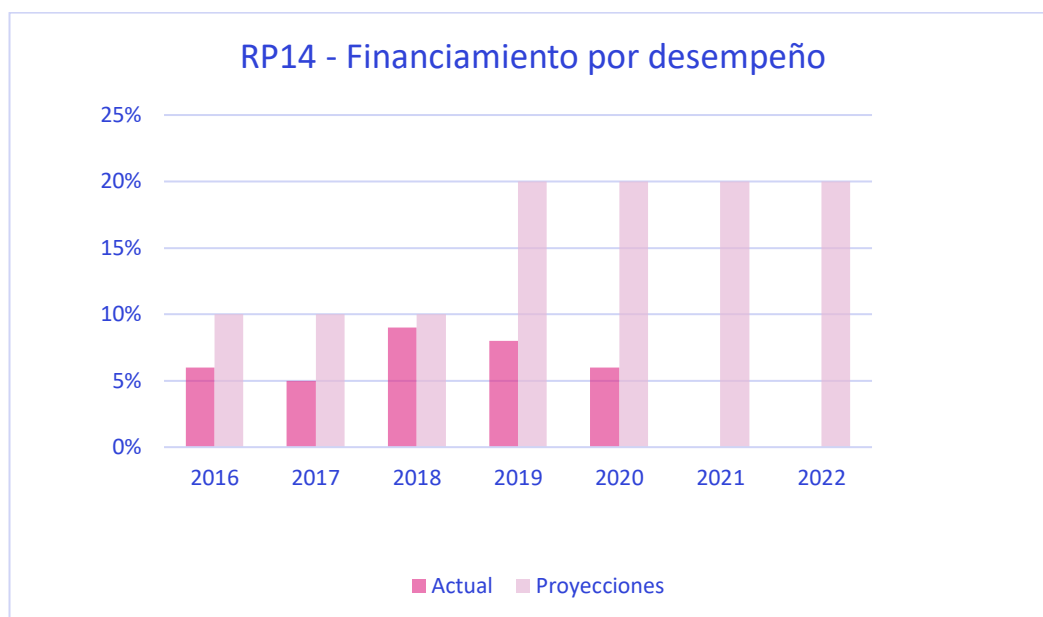
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos totales	291 293 721	291 747 796	264 262 875	252 089 810	215 859 796		
Proyección	298 400 000	335 700 000	373 000 000	410 300 000	447 600 000	484 900 000	522 200 000
Ingresos acumulados	291 293 721	583 041 517	847 304 392	1 099 394 202	1 315 253 998		
Proyecciones acumuladas	298 400 000	634 100 000	1 007 100 000	1 417 400 000	1 865 000 000	2 349 900 000	2 872 100 000

Por el contrario, los ingresos percibidos localmente por AM han ido disminuyendo cada año desde 2017, con una caída especialmente fuerte en 2020 producto de la COVID-19. Los datos no arrojan ningún indicio de aumento sostenido y mucho menos de duplicar el monto de referencia. Debido a que la antigua AM WHR abandonó el conjunto de datos del análisis en 2021, esto será aún más difícil de cumplir. Incluso sin estos factores externos, podemos concluir que la estrategia y los recursos disponibles para fomentar la percepción de ingresos locales por parte de AM no han sido eficaces.

Resultado Previsto 14 Sistema de financiamiento por desempeño (PBF por sus siglas en inglés) que asigne un mínimo del 10 por ciento de los fondos no restringidos en 2017, que ese porcentaje aumente al 20 por ciento en 2019 y que siga aumentando en 2022

Estado

EN PAUSA



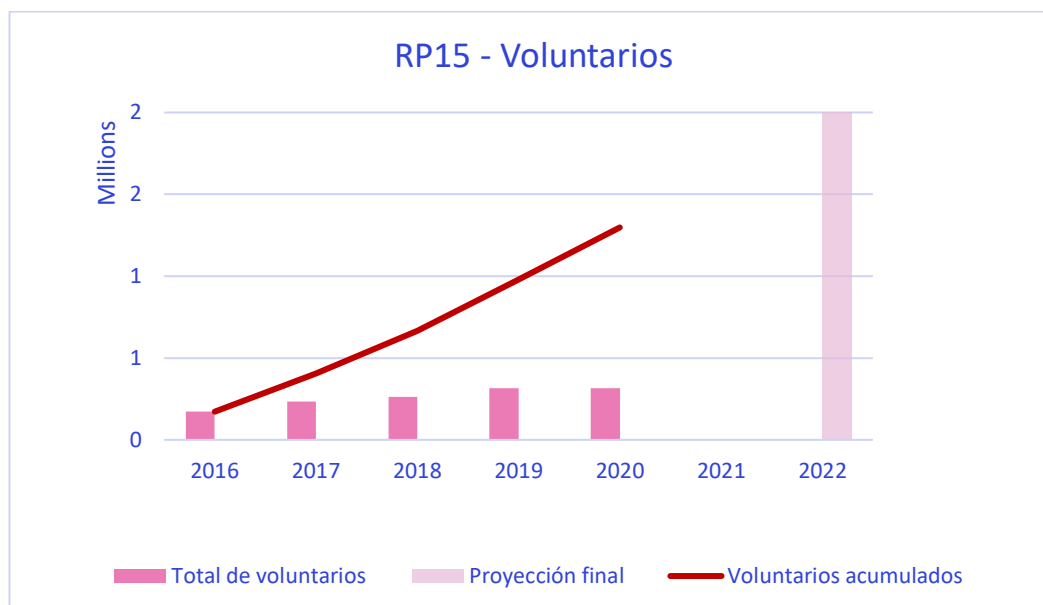
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
% de ingresos para el PBF	6 %	5 %	9 %	8 %	6 %		
Proyección	10 %	10 %	10 %	20 %	20 %	20 %	20 %

La cuota de ingresos no restringidos distribuidos mediante financiamiento por desempeño nunca ha alcanzado la proyección anual y ha ido disminuyendo desde 2018 (si bien parte del motivo es el cese de informes por parte de WHR en 2020). La región del Mundo Árabe no ha empleado el PBF para distribuir ingresos, lo que ha estancado estos resultados. A partir de 2022 se implementará un nuevo método de financiamiento a fin de que este indicador no tenga incidencia en todo el periodo del marco estratégico de trabajo.

Prioridad 8 Hacer crecer nuestra base de seguidores voluntarios y activistas

Resultado Previsto 15 2 millones de voluntarios de la IPPF

Estado EN PAUSA



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Voluntarios	172 279	232 881	261 573	314 068	316 798		
Voluntarios acumulados	172 279	405 160	666 733	980 801	1 297 599		
Proyección final							2 000 000

Si bien la cantidad de voluntarios se ha incrementado cada año, la proyección original de 2 millones para el final del periodo del marco estratégico de trabajo fue extremadamente ambiciosa y no está ni remotamente cerca de cumplirse. Con un crecimiento sostenido, se podría alcanzar un total de voluntarios acumulado de 2 millones para fines de 2022, aunque esto evidentemente implicaría contar varias veces a los mismos individuos. Al margen de la proyección, es probable que cantidad de voluntarios se duplique o más en el transcurso del periodo del marco estratégico de trabajo y esto es motivo de celebración.

Resultado Previsto 16 3 millones de activistas

Estado ELIMINADO



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activistas	10 154 353	11 200 237	12 251 237	13 298 045			
Activistas acumulado	26 928 252	33 030 456	39 073 538	52 371 583			
Proyección final							3 000 000

A diferencia del Resultado Previsto 15, este indicador superó con creces las proyecciones. Esto se debió en gran medida a que se contó la lista de correos electrónicos de la Planned Parenthood Federation of America, lo que aportó alrededor del 98 % del total de cada año. Este indicador fue eliminado por recomendación del análisis intermedio ya que no se hallaba bien definido, se solapaba con otros indicadores y no fue una medición útil.

Resultado Previsto 18 AM que reciben hasta un 50 % de sus ingresos de la subvención no restringida de la IPPF

Estado N/D



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Porcentaje de ingresos de AM que no provienen de subvenciones no restringidas de la IPPF	82 %	92 %	76 %	79 %	74 %		

Este indicador se incorporó con el panel de control del desempeño en 2020, aunque están disponibles los datos de todo el periodo. No se elaboraron proyecciones debido a su incorporación tardía.

Resumen de la Conclusión 4

Los indicadores de esta Conclusión revelan un panorama mixto. Los Resultados Previstos en función de los ingresos están por detrás de las proyecciones, si bien los ingresos de la Secretaría tienen un desempeño mucho más sobresaliente que los ingresos locales de AM. El financiamiento por desempeño permaneció en niveles bajos y no aumentó de la manera que se había proyectado. Las proyecciones se fijaron demasiado bajo para activistas y, aparentemente, demasiado alto para los voluntarios. Además, el indicador para activistas no resultó ser una medición bien definida ni útil. Si bien el desempeño general no fue sobresaliente, es evidente que sería valioso contar con indicadores más sensibles y significativos para medir la efectividad organizacional.

Resumen general

Hasta el momento, el desempeño frente a las proyecciones ha sido variable en este periodo del marco estratégico de trabajo. Si bien algunos de los Resultados Previstos de la Conclusión 1 y Conclusión arrojan resultados positivos, el progreso en comparación con otras mediciones ha sido mucho más lento. En general, cuatro Resultados Previstos se encuentran en curso o cerca de estarlo, mientras que siete de ellos no acompañan el ritmo de las proyecciones, y los restantes han sido eliminados o modificados. Entre los factores atenuantes para algunos de estos resultados se encuentran la COVID-19 y la desorganización que causaron las renunciaciones del WHR, aunque queda claro que para algunos indicadores no se contaba con las estrategias y recursos necesarios para cumplir con las expectativas establecidas en los Resultados Previstos.

En cuanto a algunos de estos Resultados Previstos, no solo se pone en tela de juicio el desempeño de los indicadores sino también su diseño en sí. Varios de los Resultados Previstos (en especial el RP2 y el RP5) no pudieron modificarse con el fin de ser informados ya que los datos no se podían recopilar. En cuanto a otros, como el RP6 y el RP16, las cifras se hallaban muy por encima de las proyecciones, pero el diseño del indicador era defectuoso hasta tal punto que los resultados no eran lo suficientemente significativos como para que se justifique agobiar a las AM con la tarea de recopilarlos. En algunos casos, estos indicadores habían sido sustituidos o modificados; sin embargo, tener un conjunto incompleto de resultados menoscaba al panel de control del desempeño en su conjunto.