



## **Plan Financiero de la UICN 2021-2024**

Los Miembros de la UICN, por medio de una votación electrónica realizada del 27 de enero al 10 de febrero de 2021:

*A propuesta del* Director General de la UICN y con la aprobación del Consejo, conforme al párrafo (e) del artículo 88 de los Estatutos y el artículo 91 del Reglamento,

**Aprobaron** el Plan Financiero de la UICN 2021-2024 (Anexo a la presente).



# Plan Financiero de la UICN 2021-2024

## Índice

1. Resumen.....	2
2. Contexto estratégico.....	5
3. Alcance y objetivos.....	6
4. Tendencias históricas y la situación financiera actual .....	7
Ingresos .....	7
Cartera de proyectos .....	9
5. Evaluación de los riesgos financieros .....	10
6. Plan Operacional .....	12
7. Metas financieras.....	13
8. Resumen financiero – 2021-2024 .....	14
Ingresos .....	15
Gastos .....	18
9. Inversiones .....	18
10.    Movilización de recursos.....	20
11.    Proyecciones anuales 2017-2020.....	24
a. Presupuesto global .....	24
b. Ingresos y gastos no restringidos.....	25
i.    Ingresos por contribuciones de los Miembros.....	25
ii.   Ingresos por Acuerdos Marco .....	26
iii.  Otros ingresos no restringidos.....	26
iv.  Gastos no restringidos.....	26
c. Ingresos y gastos restringidos .....	27
i.    Ingresos restringidos.....	27
ii.   Gastos restringidos .....	27
d. Balance de situación.....	28

## 1. Resumen

El Programa de la UICN establece metas ambiciosas y responde a la crisis planetaria causada por el cambio climático, la pérdida de hábitat y la sobreexplotación de los recursos naturales. El aumento de la sensibilización del público y el reconocimiento de la necesidad urgente de tomar medidas proporcionan a la UICN oportunidades de recaudación de fondos. Estas se reflejan en el Plan Financiero, que prevé un crecimiento significativo del financiamiento durante el cuatrienio.

El Plan Financiero describe los recursos que la Secretaría de la UICN espera movilizar y gastar en la ejecución del Programa 2021-2024 de la UICN, así como en apoyo de las funciones básicas y corporativas de la Unión. El Plan tiene en cuenta la necesidad de generar los excedentes financieros que se requieren para invertir en el desarrollo de programas, el funcionamiento de la Unión y las funciones corporativas de la Organización. Esto supone complementar las fuentes tradicionales de ingresos provenientes de organismos gubernamentales bilaterales y multilaterales con fuentes de ingresos nuevas e innovadoras. Además, la ejecución efectiva del Programa exige que la UICN garantice que el costo y la estructura de organización se conciben de forma óptima y se adapten a su propósito.

La realización de estos cambios implicará una inversión inicial y los ingresos se generarán más adelante. Durante el primer año del Plan Financiero la Secretaría elaborará estrategias para diversificar su base de ingresos a fin de reducir el riesgo, aprovechar la concienciación de los sectores público y privado sobre las amenazas que enfrenta la naturaleza y construir un modelo financiero sostenible a largo plazo. Entre las opciones se cuenta aumentar la colaboración con el sector privado, tanto mediante compromisos programáticos y patrocinios como mediante el desarrollo de iniciativas de financiamiento mixta (público/privado).

En el primer año del Plan Financiero se evaluará la inversión necesaria para desarrollar y aplicar esas iniciativas, así como para aumentar la eficacia operacional. Los planes de inversión con cargo a los nuevos ingresos previstos se presentarán al Consejo como parte del proceso de presupuestación anual.

Las repercusiones de la emergencia creada por la COVID-19 se ha tomado en consideración en la finalización del Plan Financiero. La emergencia crea tanto oportunidades como riesgos. El mayor nivel de conciencia de que la salud de la sociedad está indisolublemente ligada a la salud del mundo natural ofrece oportunidades tanto programáticas como de recaudación de fondos. Sin embargo, las repercusiones económicas de la pandemia podrían dar lugar a una reducción de la financiación de la UICN, debido a que los presupuestos de los donantes podrían verse sometidos a presión y a que podrían reevaluar sus prioridades. La pandemia también plantea problemas de implementación, toda vez que las actividades sobre el terreno basadas en la comunidad dependen de la libre circulación de las personas y de prácticas de trabajo normales.

## Alcance y objetivos

El Plan Financiero tiene los siguientes objetivos de alto nivel:

1. Apoyar la ejecución del Programa 2021-2024 de la UICN
2. Proporcionar financiamiento para alcanzar los objetivos estatutarios de la UICN
3. Proporcionar financiamiento para inversiones a fin de mejorar la capacidad operacional
4. Asegurar la sostenibilidad financiera de la UICN

## Resumen financiero

La Secretaría tiene previsto recaudar 597 millones de CHF en el período 2021-2024, lo que representa un aumento del 21% de los ingresos respecto del período 2017-2020. Se prevé que los ingresos y gastos no restringidos aumenten ligeramente, en un 10%, mientras que, como se muestra en la tabla 1, se anticipa que los ingresos y gastos restringidos aumenten considerablemente, en un 25%.

Tabla 1: Resumen del Plan Financiero

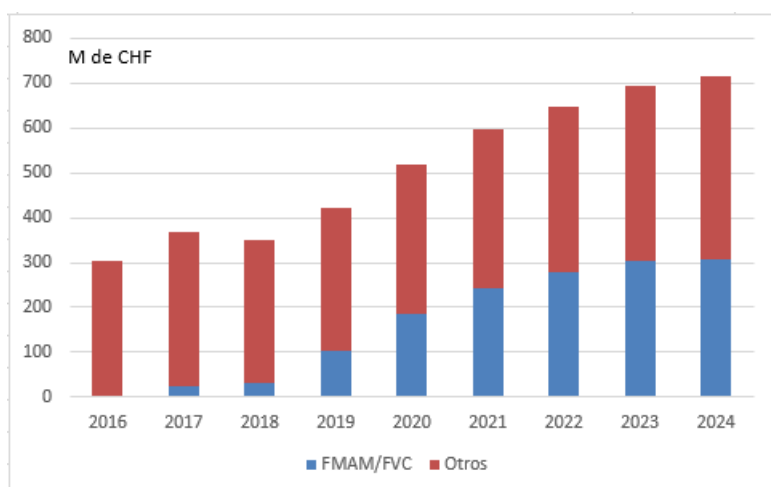
	Total 2017-20	Total 2021-24	Variación
	Previsión	Plan	
	M de CHF	M de CHF	M de CHF
<b>Ingresos y gastos no restringidos</b>			
<b>Ingresos no restringidos</b>			
Cotizaciones de los Miembros	50	55	5
Ingresos por Acuerdos Marco	47	50	3
Otros ingresos no restringidos	29	33	4
<b>Total ingresos no restringidos</b>	<b>126</b>	<b>138</b>	<b>12</b>
<b>Gastos no restringidos</b>	<b>126</b>	<b>128</b>	<b>2</b>
Inversiones	0	7	7
<b>Total gastos no restringidos</b>	<b>126</b>	<b>135</b>	<b>9</b>
<b>Superávit/(déficit)</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Ingresos y gastos restringidos</b>			
<b>Ingresos restringidos</b>	<b>368</b>	<b>459</b>	<b>91</b>
<b>Gastos restringidos</b>	<b>368</b>	<b>459</b>	<b>91</b>
<b>Superávit/(déficit)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total ingresos y gastos</b>			
<b>Ingresos totales</b>	<b>494</b>	<b>597</b>	<b>103</b>
<b>Gastos totales</b>	<b>494</b>	<b>594</b>	<b>100</b>
<b>Superávit/(déficit)</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Nota: Las inversiones en el período 2017-2020 se incluyen con los gastos no restringidos

El aumento de los ingresos y gastos restringidos se apoya en una sólida cartera de proyectos (figura 1). El valor de la cartera de proyectos de la UICN ha experimentado un aumento constante y se espera que esto continúe durante el próximo período cuatrienal,

impulsado principalmente por el crecimiento de los recursos provenientes del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y el Fondo Verde para el Clima (FVC))<sup>1</sup>.

**Figura 1: Cartera de proyectos de la UICN**



Nota: “Otros” hace referencia a proyectos financiados por organismos gubernamentales bilaterales, agencias multilaterales distintas del FMAM y el FVC, fundaciones, el sector privado y otras organizaciones.

En cuanto a los ingresos que se movilizarán para las diferentes áreas del Programa y el apoyo corporativo y de la Unión, se hacen las siguientes proyecciones:

**Tabla 2: Metas de ingresos**

	2021-24
	Plan
	M de CHF
<b>Áreas del Programa</b>	
Tierra	194
Agua	62
Océanos	61
Clima	115
Personas	111
<b>Total del Programa</b>	<b>543</b>
Funciones corporativas	35
Desarrollo de la Unión	16
Aumento de las reservas	3
<b>Total funciones corporativas y de la Unión</b>	<b>597</b>

La ejecución del Programa se guiará por un Plan Operacional que tiene por objeto mejorar la capacidad operacional racionalizando las estructuras programáticas y corporativas, fortaleciendo los mecanismos de ejecución de los programas y garantizando la coherencia en el desarrollo de la cartera de proyectos. Se harán inversiones para aumentar la capacidad de movilizar recursos y fortalecer la planificación, la supervisión y la evaluación. Además, se establecerá una plataforma para registrar las contribuciones de los Miembros al Programa 2021-2024 y se reforzará la interacción con los Miembros mediante el enfoque de Un solo Programa.

<sup>1</sup> La UICN es un organismo de ejecución reconocido por el FMAM y el FVC.

El Plan Financiero prevé que aproximadamente el 75% del financiamiento proceda de organismos gubernamentales bilaterales y multilaterales, y que el resto provenga de fundaciones, el sector privado, otras organizaciones y los Miembros.

## 2. Contexto estratégico

El Plan Financiero 2021-2024, que tiene en cuenta los riesgos y oportunidades que enfrenta la organización y busca garantizar la sostenibilidad financiera a mediano plazo, expone de qué modo el programa de trabajo y los objetivos estatutarios de la UICN se financiarán durante el período 2021-2024.

El Plan debe respaldar los aspectos singulares de la UICN, bien mediante el mantenimiento de las estructuras y procesos de la Unión o bien mediante la ejecución del Programa de la 2021-2024. Esto requiere, a su vez, complementariedad y alineación con la Estrategia de Membresía de la UICN y el Plan Operacional 2021-2024 de la Secretaría.

- **Estatutos de la UICN y decisiones del Consejo**

El Plan Financiero es un documento estatutario que ha de acompañar la implementación del Programa de la UICN. El Plan Financiero cuatrienal lo prepara la Secretaría de la UICN y el Director General lo presenta al Congreso Mundial de la Naturaleza para su aprobación, junto con los comentarios del Consejo y del Tesorero.

- **Programa 2021-2024 de la UICN**

El Programa 2021-2024 de la UICN proporciona una hoja de ruta de cómo la UICN catalizará oportunidades, creará impulso y logrará resultados durante los primeros años del decenio 2020-2030, un período crucial para el futuro de toda la vida en la Tierra. La UICN tiene la oportunidad, a través de su Programa, de apoyar a sus Miembros gubernamentales en la aplicación de las decisiones de la 15ª Reunión de la Conferencia de las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica, de alentar a las organizaciones no gubernamentales y a las organizaciones de pueblos indígenas de la Unión a hacer promesas equivalentes, así como de convocar cumbres de alto nivel para que los agentes no estatales, incluidas empresas y ciudades, contribuyan a los objetivos del Programa.

El Programa 2021-2024 de la UICN llega en un momento de reconocimiento cada vez mayor, y un sentido de urgencia, de que la naturaleza y sus sistemas de apoyo a la vida deben ser conservados para garantizar el bienestar humano a lo largo del tiempo. Las expectativas son altas, en particular a la luz de la pandemia de COVID-19, lo que significa que la UICN, junto con muchos otros actores clave, debe elevar su nivel de ambición y aspirar a conseguir resultados y a ser catalizadora en sus acciones. Desde una perspectiva financiera, estos desafíos ponen en primer plano la recaudación de fondos, la eficiencia en función de los costos y la rendición de cuentas, y exigen que la UICN logre una buena relación costo-eficacia al ejecutar su programa de trabajo.

### 3. Alcance y objetivos

El Plan Financiero tiene los siguientes objetivos de alto nivel:

#### 1. Apoyar la implementación del Programa 2021-2024 de la UICN

El Programa 2021-2024 de la UICN se implementará aprovechando la capacidad combinada de sus Miembros y los componentes<sup>2</sup> de la Unión. El Plan Financiero cubre la contribución de la Secretaría a la ejecución del Programa. Incluye los fondos obtenidos y que se obtendrán mediante la recaudación activa de fondos y los gastos que se realizarán en la ejecución del Programa. Incluye los gastos que efectuarán los Miembros y las Comisiones en la medida en que pasen por las cuentas de la Secretaría. Se prevé que las contribuciones de los Miembros para la implementación del Programa serán considerables, pero no se incluyen en el Plan Financiero. Del mismo modo, las contribuciones voluntarias de los miembros de las seis Comisiones de la UICN tampoco se incluyen en el Plan Financiero.

#### 2. Proporcionar financiamiento para alcanzar los objetivos estatutarios de la UICN

La mayoría de los objetivos estatutarios de la UICN se cumplen mediante la aplicación del Programa de la Unión, por cuyo conducto esta moviliza a sus Miembros, aumenta su capacidad y promueve la cooperación y la colaboración. Sin embargo, se necesita financiamiento adicional para el desarrollo de la Unión, incluida la prestación de servicios a los Miembros y apoyo a la red de expertos de las Comisiones. También se necesita financiamiento para apoyar las estructuras de gobernanza de la UICN, como el Congreso Mundial de la Naturaleza, que se celebra cada cuatro años.

#### 3. Financiar inversiones para mejorar la capacidad operacional

Se realizarán inversiones para mejorar la capacidad estructural y operacional, aumentar la eficiencia y apoyar la movilización de recursos y el crecimiento de la cartera.

#### 4. Asegurar la estabilidad financiera de la UICN

La estabilidad financiera es fundamental para garantizar la sostenibilidad de la Unión y su crecimiento e impacto continuos.

El Plan Financiero pretende asegurar la sostenibilidad financiera:

- a) sentando las bases para aumentar las reservas de uso no restringido del nivel actual, de 17,6 millones de CHF (diciembre de 2019), con el objetivo de llegar a un nivel de 25 millones de CHF. Esto se logrará presupuestando excedentes anuales;
- b) consignando créditos en los presupuestos anuales para cubrir los riesgos operacionales;
- c) asegurando niveles adecuados de recuperación de los costos del financiamiento restringido para cubrir los costos de infraestructura y operacionales;

---

<sup>2</sup> Los Estatutos de la UICN (Artículo 15) estipulan que la UICN está compuesta por: (a) el Congreso Mundial de la Naturaleza; (b) el Consejo; (c) los Comités Nacionales y Regionales, y los Foros Regionales de Miembros; (d) las Comisiones; y (e) la Secretaría.



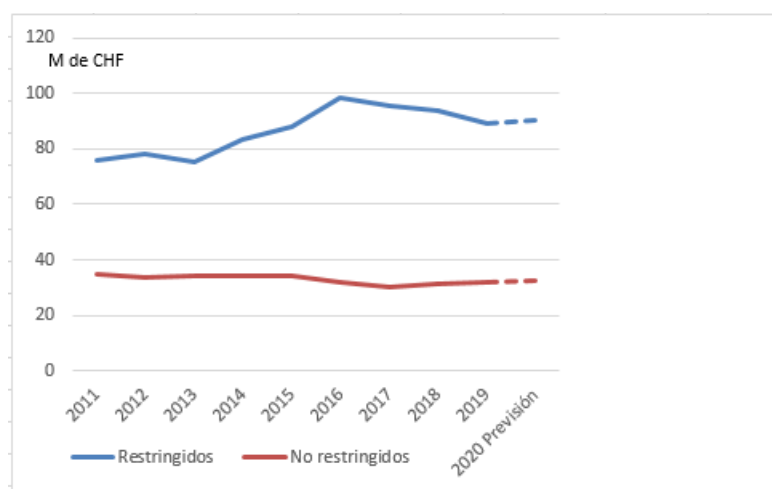
- d) gestionando de forma proactiva la estructura de costos;
- e) aplicando una estrategia eficaz de movilización de recursos.

## 4. Tendencias históricas y la situación financiera actual

### Ingresos

La UICN recibe fondos tanto de uso restringido como no restringido. En los últimos 10 años los ingresos no restringidos han disminuido de manera constante y los ingresos restringidos han aumentado (figura 2).

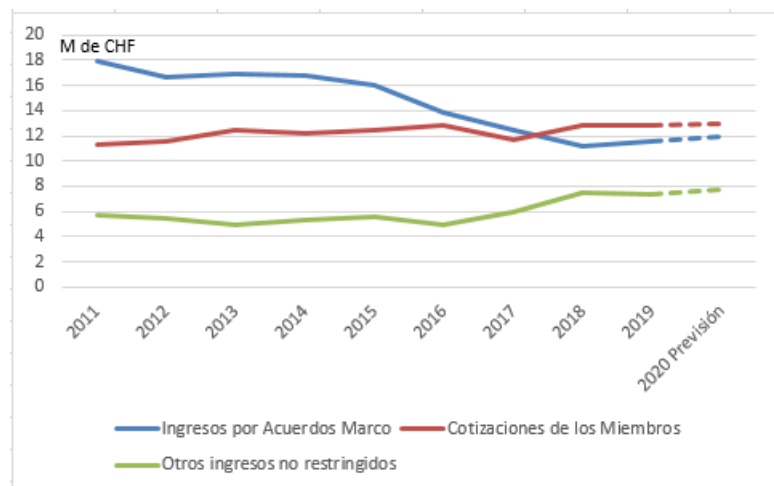
**Figura 2: Evolución de los ingresos 2011-2020, en millones de CHF**



La UICN tiene tres fuentes de ingresos no restringidos:

- a) Las cotizaciones de los Miembros: ingresos estatutarios pagados por los Miembros;
- b) Los ingresos por Acuerdos Marco: financiamiento de programas proveniente de gobiernos que no está atado a programas o proyectos determinados; y
- c) Otros ingresos no restringidos: como los procedentes de la filantropía, honorarios por servicios y bienes y servicios en especie.

**Figura 3: Tendencias de los ingresos no restringidos 2011-2020, en millones de CHF**

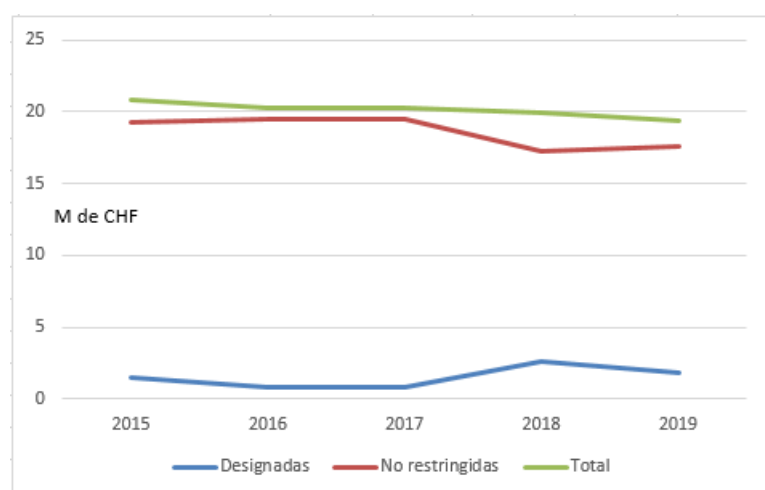


Los ingresos por Acuerdos Marco han disminuido de forma constante en los últimos 10 años, mientras que las cotizaciones de los Miembros se han mantenido relativamente constantes. Los otros ingresos no restringidos son de carácter más variable.

La disminución de los ingresos por Acuerdos Marco refleja los cambios en las pautas de financiamiento de los donantes. Estos exigen una mayor rendición de cuentas y están restringiendo el financiamiento a esferas programáticas y productos entregables específicos.

Las reservas totales disminuyeron de 21 millones de CHF a finales de 2015, a un nivel de 19,4 millones de CHF a finales de 2019, incluidas reservas de uso no restringido de 17,6 millones de CHF y reservas para fines específicos de 1,8 millones de CHF (figura 4). El Consejo ha establecido un objetivo de reservas de uso no restringido de 25 millones de CHF.

**Figura 4: Reservas de la UICN, en millones de CHF**



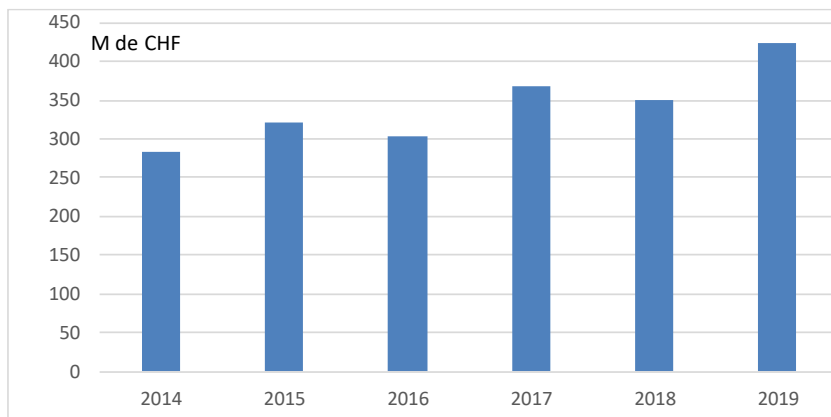
Fuente: Estados financieros comprobados

Las reservas designadas son reservas no restringidas que han sido asignadas (destinadas específicamente) por el Consejo a un propósito futuro concreto, como, por ejemplo, el financiamiento del Congreso Mundial de la Naturaleza de 2020.

## Cartera de proyectos

La cartera de proyectos representa el valor de los contratos en fase de ejecución en un momento dado. En la figura 5 se muestra la evolución de la cartera de proyectos.

**Figura 5: Evolución de la cartera de proyectos**

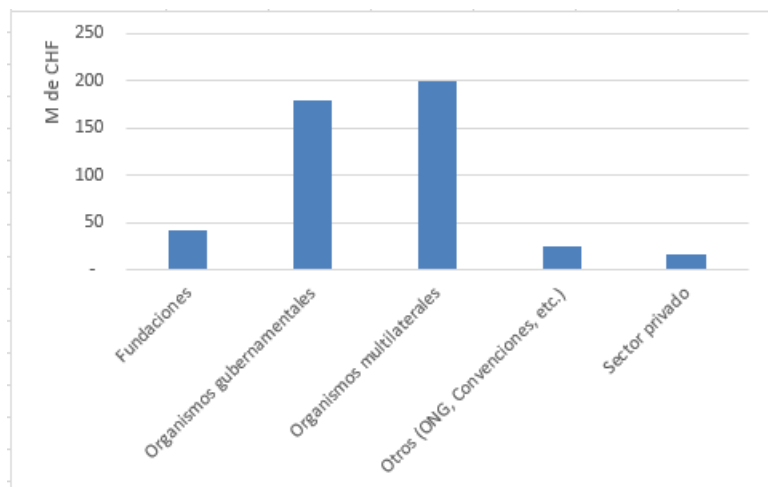


El valor de la cartera ha aumentado de manera constante desde 2014.

## La diversidad de donantes

La cartera actual se financia como se muestra en la figura 6.

**Figura 6: Cartera actual por fuente de financiamiento**



Fuente: Portal de Proyectos, 17 de enero de 2020

Los organismos multilaterales aportan el 43% del financiamiento de la cartera en ejecución y los organismos gubernamentales (bilaterales) el 39%. Los principales donantes multilaterales son la Unión Europea (UE), el FMAM y el FVC. Los principales donantes bilaterales son los países del CAD de la OCDE<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos,

## 5. Evaluación de los riesgos financieros

En la tabla 3 que figura a continuación se ofrece una evaluación de los riesgos financieros que la UICN enfrentará en el período 2021-2024 y cómo se mitigarán.

**Tabla 3: Riesgos financieros**

Riesgo	Detalle	Nivel de riesgo	Mitigación del riesgo
Los colaboradores conforme a Acuerdos Marco reducen su apoyo básico a la UICN o convierten apoyo básico en financiamiento restringido	El nivel actual de los ingresos por Acuerdos Marco, aportado por siete colaboradores, es de 12m de CHF. En el caso de que los ingresos del marco se reduzcan, la UICN tendría que reducir los costos y las actividades financiadas mediante Acuerdos Marco u obtener financiamiento restringido para las mismas actividades.	Bajo a medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa con impacto que se ajusta a las prioridades de los donantes signatarios de Acuerdos Marco</li> <li>Ejecución eficaz del Programa</li> <li>Reducción de la dependencia de fondos básicos (Plan Operacional)</li> </ul>
Se retiran Estados Miembros, con la consiguiente reducción de los ingresos por concepto de sus cotizaciones	El 80% de los ingresos por concepto de cotizaciones de los Miembros son pagados por los Estados Miembros (8.5m de CHF). Si los Estados Miembros perciben que la UICN no ofrece una buena relación costo-beneficio podrían retirarse.	Bajo a medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de membresía</li> <li>Trabajo con los Estados Miembros</li> <li>Marco para una interacción adecuada con los Estados y los organismos gubernamentales (Plan Operacional)</li> </ul>
No se subsanan las lagunas y debilidades de gobernanza identificadas en el examen externo de la gobernanza de la UICN	La UICN tiene que adaptar sus estructuras y prácticas de gobernanza a las mejores prácticas mundiales, fomentando así la confianza entre los asociados y donantes de la Unión.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se elabora un plan, con plazos, de las medidas que deben adoptarse en respuesta a las recomendaciones formuladas</li> </ul>
Pérdidas imprevistas	Los ingresos restringidos de los proyectos representan aproximadamente el 75% del total de ingresos. La cartera conlleva un nivel de riesgo inherente que podría dar lugar a pérdidas y ganancias los gastos considerados no admisibles por un donante o como resultado de sobrecostos.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controles efectivos</li> <li>Gestores de proyectos idóneos</li> <li>Examen periódico de los sistemas y procesos operacionales (Plan Operacional)</li> </ul>
Pérdidas cambiarias	La UICN trabaja en más de 40 países utilizando una variedad de monedas.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de cobertura de los riesgos cambiarios</li> </ul>
Pérdidas en inversiones	La UICN tiene inversiones de aproximadamente 16,5m de CHF. La volatilidad de los mercados financieros podría provocar pérdidas en inversiones.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de inversión acorde con la tolerancia de la UICN al riesgo que dé como resultado una volatilidad baja</li> </ul>

Riesgo	Detalle	Nivel de riesgo	Mitigación del riesgo
La estructura de organización de la UICN no se optimiza para la ejecución y la eficacia en función de los costos	<p>La UICN trabaja desde su sede en Suiza y más de 40 oficinas en los países, lo que supone importantes costos de infraestructura.</p> <p>Al respecto, no hay una estrategia clara para determinar la "huella" geográfica y el grado de control regional.</p>	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia general de organización para impulsar la presencia en la sede, las regiones y los países (Plan Operacional)</li> <li>• Aumento del volumen de los programas a fin de conseguir economías de escala</li> <li>• Gestión proactiva de la base de costos</li> <li>• Aumento del nivel de recuperación de los costos indirectos gracias a una mejor presupuestación de los proyectos</li> </ul>
Inversión insuficiente en el desarrollo de los programas	<p>Las nuevas iniciativas de programas y los proyectos importantes requieren inversiones. Estas pueden provenir de una variedad de mecanismos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fondos aportados en virtud de Acuerdos Marco</li> <li>2. Otro proyecto con objetivos afines</li> <li>3. Subvenciones para la elaboración de proyectos</li> <li>4. Recuperación del costo de elaboración del presupuesto del proyecto una vez aprobado</li> </ol>	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación clara de los requisitos de inversión antes de la toma de una decisión sobre nuevas iniciativas</li> <li>• Enfoque coherente del desarrollo de la cartera y la utilización de instrumentos de financiamiento específicos (Plan Operacional)</li> <li>• Estrategia de financiación de las inversiones</li> </ul>
Inversión insuficiente en infraestructura	La UICN debe continuar invirtiendo en sistemas y procesos para mejorar el control interno y la eficiencia de los procesos y para seguir siendo competitiva	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación adecuada de los fondos básicos</li> <li>• Inversiones inteligentes</li> <li>• Pasar a financiar algunas funciones de apoyo con financiación de la cartera, por ejemplo, las de planificación, supervisión, evaluación y riesgos (Plan Operacional)</li> </ul>
Corrientes impredecibles de ingresos de cartera debido a una ejecución inconsistente	La UICN debe ejecutar una labor de calidad dentro de los plazos convenidos de los proyectos.	Medio a alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la supervisión de la ejecución de los proyectos mediante la inversión en planificación, supervisión, evaluación y riesgos (Plan Operacional)</li> <li>• Mayor colaboración entre las unidades (Plan Operacional)</li> </ul>

Riesgo	Detalle	Nivel de riesgo	Mitigación del riesgo
COVID-19	<p>La COVID-19 podría repercutir en el Plan Financiero de varias maneras:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de las cuotas de los Miembros si estos tienen dificultades financieras</li> <li>2. Disminución de los ingresos por acuerdos marco y de uso restringido de resultados de una disminución general o la reasignación de las prioridades a los fondos de los donantes Limitaciones a la implementación de resultados de restricciones de viaje u otras restricciones gubernamentales</li> <li>3. El Congreso Mundial de la Naturaleza arroja un déficit</li> </ol>	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación del proyecto de Programa y las propuestas de proyectos teniendo en cuenta la COVID 19</li> <li>• Adopción de un enfoque ágil de implementación de los proyectos</li> </ul>

Algunos de los riesgos mencionados, como los riesgos cambiarios, el riesgo de proyectos deficitarios y la pérdida de miembros de la UICN estarán cubiertos por disposiciones operacionales incluidas en los presupuestos anuales. En el caso de que las pérdidas financieras superen el nivel de las provisiones anuales, se enjugarían con cargo a las reservas.

El Plan Operacional contempla medidas para abordar varios de los riesgos mencionados (véase más adelante la sección 6), que se indican, pues, en la última columna de la tabla anterior.

El impacto que un riesgo específico tiene en las reservas depende del momento en que se materializa y de la medida en que se haya advertido con antelación. Por ejemplo, es probable que el colaborador de un acuerdo marco avise con antelación si tiene la intención de reducir o retirar el apoyo que presta a la UICN. Esto permitiría a la Secretaría adaptar el presupuesto en consecuencia.

La COVID-19 plantea un riesgo importante, ya que podría afectar a la movilización de recursos y a la ejecución de proyectos. También podría afectar al resultado financiero del Congreso de 2020. Su aplazamiento podría arrojar un déficit que deberá ser enjugado con cargo a las reservas. El monto dependerá de las circunstancias. Si la reunión se celebra en una fecha fija, aunque posterior y los niveles de asistencia y patrocinio son similares a los de congresos anteriores, el déficit no debería sobrepasar el millón de CHF. Sin embargo, si finalmente se cancela la reunión, el déficit sería mayor y podría llegar a 5 millones de CHF, dependiendo de los supuestos utilizados.

## 6. Plan Operacional

El Plan Operacional sirve de complemento del Programa 2021-2024 de la UICN y del Plan Financiero 2021-2024. En él se esbozan los principales resultados programáticos y operacionales de carácter corporativo con los que la Secretaría de la UICN se comprometerá durante el periodo entre sesiones para cumplir con sus obligaciones estatutarias, con el mandato otorgado por sus Miembros en el Congreso Mundial de la

Naturaleza y con los criterios de referencia contractuales, fiduciarios y de gestión de riesgos establecidos por los donantes.

El Plan Operacional, que se está elaborando en la actualidad, incluirá secciones sobre:

- Medidas para mejorar la capacidad estructural y operacional con miras al crecimiento y la estabilidad
- Medidas para reforzar la rendición de cuentas y la transparencia respecto de la utilización y asignación de los recursos
- Mecanismos para apoyar la movilización de recursos y el crecimiento de la cartera

El objetivo general será crear una organización más unificada y centrada en la ejecución. Los aspectos del Plan Operacional que precisan inversiones se incluyen en la sección 9.

## 7. Metas financieras

En la tabla 4 que figura a continuación se indican las metas financieras para la Secretaría. Se trata de una combinación de metas de crecimiento y en torno a la sostenibilidad financiera. Las metas están en consonancia con los objetivos especificados en el Plan Operacional, incluido un plan para supervisar y optimizar la aplicación e integración del "enfoque de recuperación total de costos" en los procedimientos de elaboración de proyectos de la UICN y redimensionamiento de la estructura de organización para apoyar el crecimiento y la ejecución eficiente del Programa.

**Tabla 4: Metas financieras**

Meta	Valor	Periodo	Comentario
Aumentar las cotizaciones de los Miembros	10%	2021-2024	Mediante la incorporación de nuevos Miembros y como resultado de la reevaluación de las cotizaciones pagaderas por los Miembros
Mantener el nivel actual de los ingresos por Acuerdos Marco	0%	2021-2024	La UICN procurará un aumento del financiamiento por Acuerdos Marco, pero se ha fijado una meta prudente a efectos de la planificación.
Incrementar el valor de la cartera de proyectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• FMAM/FVC</li> <li>• Otros</li> </ul>	15% 5%	Anual	Incremento continuo del valor de la cartera tras el lanzamiento del nuevo Programa y la realización de los proyectos actualmente en curso de elaboración
Aumentar el nivel anual de ingresos y gastos restringidos	10%	Anual	Refleja el aumento constante del valor de la cartera de proyectos. Es posible que se produzcan aumentos mayores, dependiendo de la relevancia del nuevo Programa para los donantes.

<b>Meta</b>	<b>Valor</b>	<b>Periodo</b>	<b>Comentario</b>
Aumentar el nivel de los gastos operacionales financiados mediante la recuperación de los costos	Del 63% al 70%	2021-2024	Se espera que el crecimiento de la UICN se logre mediante el aumento de la financiación restringida. Por lo tanto, es esencial que la parte correspondiente de los costos de infraestructura y apoyo se cargue a los proyectos.
Los gastos de funcionamiento no relacionados con el personal no deberían exceder del 20% del total de los gastos de funcionamiento	20%	2021-2024	El nivel actual es del 20% (estados financieros de 2019). Esto se mantendrá.
Aumentar los ingresos de fundaciones y la filantropía	Del 9% al 12% del total de ingresos	2021-2024	El objetivo es lograr aumentos marginales. Sin embargo, el grueso del financiamiento de la UICN seguirá proviniendo de los gobiernos y los organismos multilaterales.
Aumentar los ingresos procedentes del sector privado	Del 3% al 5% del total de ingresos	2021-2024	Mediante una estrategia de participación del sector empresarial
Incrementar las reservas	3m de CHF	2021-2024	Pasar del nivel actual de reservas de 19m de CHF al objetivo de 25m de CHF

## 8. Resumen financiero – 2021-2024

En esta sección se presentan las proyecciones para el período 2021-2024. En la sección 11 se ofrece un análisis más detallado.

Basándose en una evaluación de las necesidades operacionales y del Programa, así como en las metas de recaudación de fondos, la UICN espera recaudar 597 millones de CHF y gastar 594 millones de CHF durante el cuatrienio 2021-2024. El saldo de 3 millones de CHF se utilizará para acumular reservas.

Las proyecciones del Plan Financiero se basan en el supuesto de que el Congreso de 2020 se desarrollará tal y como estaba previsto y que no se cerrará con un déficit. Como se indica en la sección 5: Riesgos financieros, en caso de cancelación del Congreso, podría producirse un déficit de hasta 5 millones de francos suizos. Este tendría enjugarse con cargo a las reservas. En el Plan Financiero no se han previsto posibles pérdidas del Congreso.



**Tabla 5: Resumen de ingresos y gastos 2021-2024**

	2021-24
	Plan
	M de CHF
<b>Ingresos no restringidos</b>	
Cotizaciones de los Miembros	55
Ingresos por Acuerdos Marco	50
Otros ingresos no restringidos	33
<b>Total ingresos no restringidos</b>	<b>138</b>
Ingresos restringidos	459
<b>Ingresos totales</b>	<b>597</b>
<b>Gastos de programas</b>	
Tierra	194
Agua	62
Océanos	61
Clima	115
Personas	111
<b>Total de gastos de programas</b>	<b>543</b>
Funciones corporativas	35
Desarrollo de la Unión	16
<b>Total de gastos</b>	<b>594</b>
Asignación a reservas	3

## Ingresos

Las cuatro principales fuentes de ingresos que financiarán el Plan Financiero son:

1. Las cotizaciones de los Miembros
2. El financiamiento por Acuerdos Marco
3. Otros ingresos no restringidos
4. El financiamiento restringido para programas y proyectos

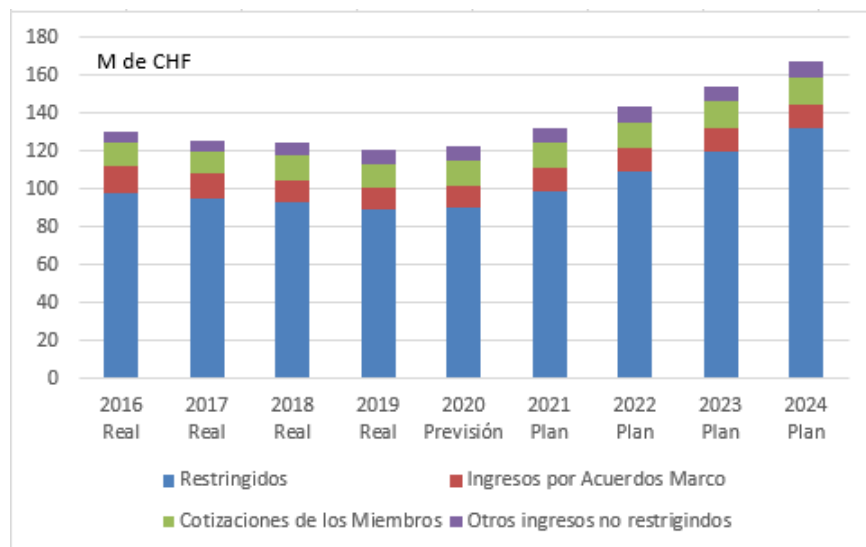
En la tabla 6 se muestran los totales cuatrienales de estas fuentes de ingresos y su comparación con el cuatrienio anterior:

**Tabla 6: Ingresos del plan 2021-2024 comparados con la previsión de ingresos en 2017-2020**

	2017-20	2021-24	
	Previsión	Plan	Variación
	M de CHF	M de CHF	M de CHF
<b>Ingresos no restringidos</b>			
Cotizaciones de los Miembros	50	55	5
Ingresos por Acuerdos Marco	47	50	3
Otros ingresos no restringidos	29	33	4
<b>Total ingresos no restringidos</b>	<b>126</b>	<b>138</b>	<b>12</b>
Ingresos restringidos	368	459	91
<b>Ingresos totales</b>	<b>494</b>	<b>597</b>	<b>103</b>

Se prevé que estas fuentes de ingresos evolucionen anualmente como se muestra en la figura 7.

**Figura 7: Evolución de los ingresos 2016-2024, en millones de CHF**



Se espera que los ingresos anuales totales aumenten de 121 millones de CHF en 2019 a 167 millones de CHF en 2024.

### Cotizaciones de los Miembros

Se prevé un aumento del 10%. Esto se debe a:

1. El aumento del número de Miembros, tanto de Estados/organismos estatales y ONG Miembros.
2. La reevaluación de los recursos financieros de las ONG Miembros, incluidas las internacionales, y su reclasificación en el grupo correcto a efectos de las cotizaciones.

### Ingresos por Acuerdos Marco

Estos ingresos son aportados por los colaboradores de la UICN con arreglo a Acuerdos Marco y son esenciales para el desempeño de la UICN como Unión y la ejecución de su Programa. Incluyen los ingresos programáticos no restringidos y los ingresos programáticos restringidos por temas. Para que se consideren como tales, no han de estar sujetos a restricciones operacionales o geográficas. Se espera que estos ingresos se mantengan en el nivel de 2019.

### Otros ingresos no restringidos

Se prevé que los otros ingresos no restringidos aumenten en un 10%. Esto es debido, sobre todo, a un aumento de las contribuciones de la iniciativa "Patrons of Nature" (Patrocinadores de la Naturaleza). También se pueden recibir ingresos procedentes de legados, aunque esto es mucho menos seguro y no se incluyen importes por este concepto en la proyección. Se prevé un aumento marginal del nivel de ingresos por acuerdos marco.

### Ingresos restringidos

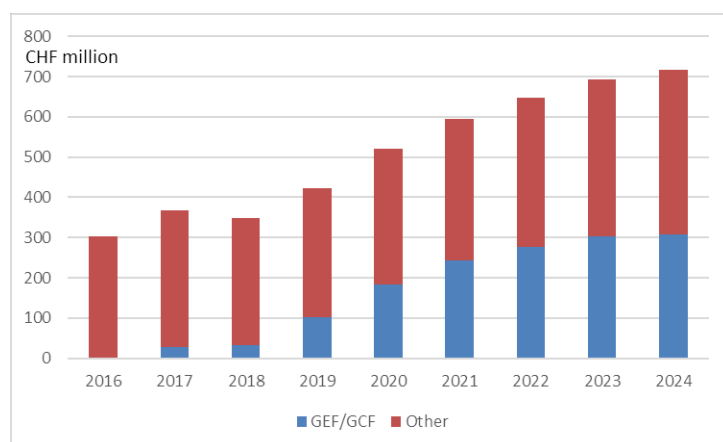
Está previsto que los ingresos restringidos aumenten en un 25% en el cuatrienio, lo que equivale a aproximadamente un incremento interanual del 10%. Esto se verá impulsado

principalmente por el crecimiento continuo de la cartera de proyectos del FMAM/FVC a medida que se pongan en marcha los proyectos que se están elaborando actualmente. Además, se prevé un crecimiento modesto del número y el valor de los proyectos financiados por otros donantes a consecuencia del énfasis en iniciativas programáticas a gran escala que redundarán en avances en las principales esferas de resultados e impacto del Programa 2021-2024.

### Cartera de proyectos de la UICN

Como se muestra en la figura 8, el valor de la cartera de proyectos de la UICN (valor total de los proyectos en ejecución) era de 423 millones de CHF en septiembre de 2019 y se espera que aumente a un ritmo medio anual del 10%, hasta alcanzar los 720 millones de CHF en 2024.

**Figura 8: Crecimiento previsto de la cartera de proyectos de la UICN, en millones de CHF**



El aumento de la cartera de proyectos estará impulsado principalmente por el crecimiento de la cartera del FMAM y el FVC y, en menor medida, por las nuevas iniciativas temáticas regionales y mundiales vinculadas a los resultados del Programa 2021-2024.

El crecimiento de la cartera del FMAM se basa en los proyectos actualmente en tramitación. Se encuentran en la fase de preparación o ejecución proyectos por valor de 100 millones de CHF.

El crecimiento de la cartera del FVC se basa en el supuesto de que cada año se apruebe un proyecto importante. Todos los proyectos incluidos en la cartera prevista se están elaborando y debatiendo ya con la Secretaría del FVC.

Se espera que la cartera de otros proyectos crezca a un promedio anual del 5%.

La UICN también está en proceso de solicitar la correspondiente acreditación ante la UE para la ejecución del presupuesto de la UE con arreglo a lo que se denomina "gestión presupuestaria indirecta". Una vez obtenida, proporcionará más oportunidades de concesión de subvenciones a los miembros de la UICN y otros colaboradores.

### Composición de los ingresos

El Plan Financiero para 2021-2024 prevé que el porcentaje de ingresos no restringidos baje del 26% al 23% respecto de los ingresos totales. Este cambio en la composición de los ingresos plantea un desafío importante. Se necesitan ingresos no restringidos para que la UICN cumpla sus objetivos estatutarios, invierta en esferas programáticas prioritarias y

financie la infraestructura institucional necesaria para apoyar la ejecución del Programa. En términos absolutos, se prevé un aumento de los ingresos no restringidos de 13 millones de CHF respecto de las previsiones para 2017-2020.

La UICN se adaptará al menor porcentaje de ingresos no restringidos:

- aumentando la eficiencia y racionalizando las estructuras programáticas y corporativas;
- asegurando mayores niveles de recuperación de costos - principio de recuperación total de costos;
- elaborando proyectos que aprovechen las funciones institucionales básicas, como la generación de conocimientos y el ejercicio de influencia en las políticas, reduciendo así la dependencia de estas funciones del financiamiento no restringido; y
- financiando las oficinas en los países en función de la demanda con fondos restringidos.

## Gastos

Los gastos proyectados por área del Programa en el cuatrienio se desglosan de la siguiente manera:

**Tabla 7: Gastos del Programa 2021-2024**

	2021	2022	2023	2024	2021-24
Área del Programa	Plan	Plan	Plan	Plan	Total
	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Tierra	45	48	49	52	194
Agua	13	14	16	19	62
Océanos	13	14	16	18	61
Clima	25	28	30	32	115
Personas	24	26	29	32	111
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>130</b>	<b>139</b>	<b>154</b>	<b>543</b>
Asegurados o en	120	80	44	17	261
Por recaudar	-	50	95	137	282
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>130</b>	<b>139</b>	<b>154</b>	<b>543</b>

Las cifras anteriores son indicativas y se basan en una evaluación de la cartera actual y de su evolución prevista en el cuatrienio. Del total de 543 millones de CHF, 261 millones de CHF ya están asegurados o corresponden a proyectos en desarrollo.

## 9. Inversiones

Durante el período 2021-2024 las inversiones serán impulsadas por el Plan Operacional, que prevé un cierto grado de cambio organizativo con el fin de desarrollar una organización más unificada y centrada en la ejecución.

Se prevén las siguientes áreas de inversión:

1. Fortalecimiento de la capacidad estructural y operacional de la Secretaría de la UICN en pro del crecimiento y la estabilidad

La UICN ha de optimizar su estructura organizativa para una ejecución eficiente y de alta calidad del Programa 2021-2024. Al aprovechar las economías de escala, junto con una diferenciación más clara de las funciones y responsabilidades, la UICN estará en mejores condiciones de optimizar la recuperación de los costos de las principales funciones programáticas y corporativas de su cartera, reduciendo así la dependencia del financiamiento básico.

2. Implementación de la Estrategia de Sistemas de Información

La Estrategia de Sistemas de Información elaborada en 2015 e implementada desde 2016 se ha centrado en la normalización de los sistemas, la tecnología y los procesos en todas las oficinas de la UICN, y en ir prescindiendo de los sistemas y operaciones descentralizados. Todas las oficinas se conectan ahora con los sistemas globales centrales localizados en la sede (Planificación de Recursos Empresariales (ERP, por sus siglas en inglés), Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, Sistema de Gestión de las Relaciones con los Clientes, Portal de la Unión, Sistema de Gestión de las Comisiones, Portal de Proyectos, etc.) utilizando una infraestructura y normas comunes. Esto ha reducido significativamente los gastos corrientes y ha aumentado la eficiencia gracias a la normalización de los procesos.

Durante el período 2021-2024, la UICN revisará la ubicación física de todos los sistemas centrales, ya que muchos proveedores están pasando de ofrecer productos "locales" (modelo actual de la UICN) a un modelo basado en la "nube". Se revisarán las aplicaciones, hechas a medida (Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y Portal de Proyectos). Las nuevas tecnologías y los nuevos paquetes ofrecidos pueden hacer que merezca la pena adoptar sistemas disponibles en el mercado, lo cual reduciría el riesgo operacional.

3. Desarrollo de una plataforma para registrar las contribuciones de los Miembros al Programa de la UICN

El Programa 2021-2024 es un programa para la Unión. Para demostrar cumplimiento de las metas programáticas es necesario desarrollar una plataforma que permita a los Miembros registrar sus contribuciones. Los coordinadores regionales ayudarían a los Miembros a utilizar la plataforma.

4. Fortalecimiento de la rendición de cuentas y la transparencia en la utilización y asignación de los recursos

Se invertirá para aumentar la capacidad de seguimiento y evaluación a fin de asegurar también que la UICN cuente con los mecanismos de riesgo, control y supervisión necesarios para apoyar la ejecución de los programas.

5. Desarrollo de la cartera

Durante el período 2017-2020 se efectuaron sustanciales inversiones en la construcción de una cartera de proyectos del FMAM y el FVC. Esto ha dado como resultado una cartera del FMAM de más de 100 millones de CHF y se espera que la cartera del FVC alcance los 200 millones de CHF para 2024. Se seguirá invirtiendo en el desarrollo de la cartera FMAM/FVC, junto con iniciativas temáticas que apoyen la ejecución del Programa 2021-2024.

## 6. Fortalecimiento de la movilización de recursos y la gestión de las relaciones

Se invertirá en la movilización de recursos para asegurar una interacción estratégica con los donantes multilaterales y bilaterales actuales, así como para recaudar fondos de fundaciones, del sector privado y filantrópicos. Además, la UICN estudiará la posibilidad de desarrollar nuevas fuentes de ingresos.

Las necesidades de inversión se analizarán más a fondo y se priorizarán antes del inicio del período 2021-2024. Los planes y presupuestos de inversión se aprobarán como parte del proceso de planificación y presupuestación anual.

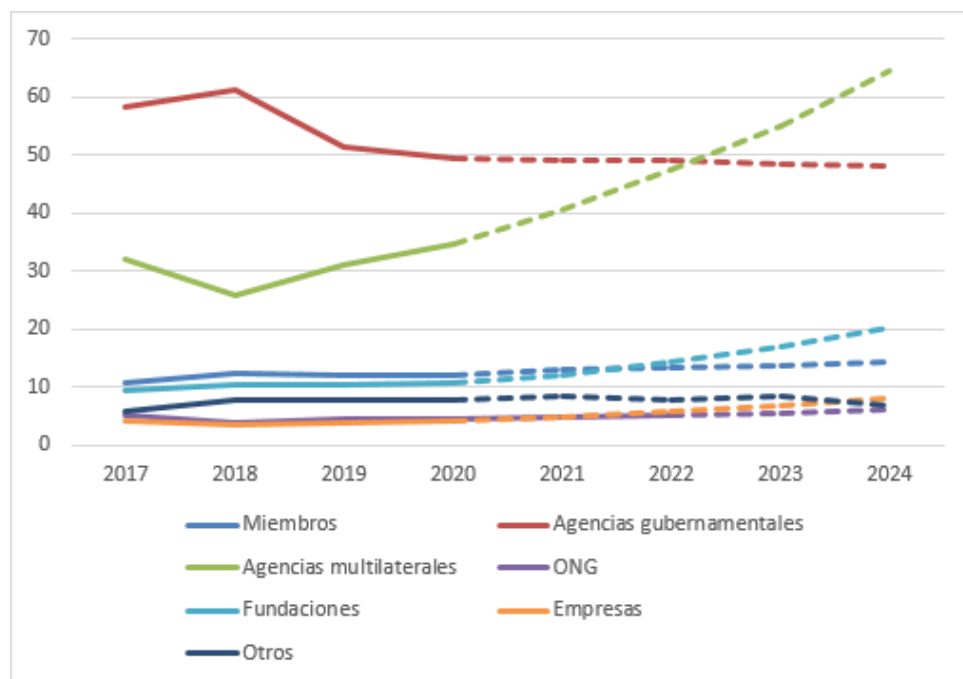
## 10. Movilización de recursos

La UICN opera en un entorno cada vez más competitivo y de mayor rendición de cuentas por los resultados. Para ejecutar el Programa 2021-2024, la UICN exigirá un nivel adecuado de inversiones plurianuales previsibles a los donantes actuales y nuevos.

Históricamente, la principal fuente de financiamiento de la UICN ha sido la asistencia oficial para el desarrollo (AOD), consistente en el suministro de financiamiento no restringido (básico) y restringido (proyectos y programas) por organismos gubernamentales bilaterales y organismos multilaterales. Los ingresos provenientes de organismos bilaterales constituyeron la mayor parte, que representó más del 45% de los ingresos anuales totales en el período 2017-2020. En el mismo período los ingresos anuales procedentes de instituciones multilaterales aumentaron del 17% a un total proyectado del 28% en 2020. Los ingresos provenientes de la filantropía y del sector privado se mantuvieron estables en el período 2017-2020, y representaron el 8% y el 3% del total respectivamente.

La figura 9 muestra la evolución prevista de las corrientes de financiación durante el período 2021-2024, en millones de CHF.

Figura 9: Evolución de las corrientes de financiación, en millones de CHF



La AOD de los países del CAD de la OCDE y de instituciones multilaterales seguirá siendo la mayor fuente de ingresos en apoyo de la aplicación del Programa 2021-2024 de la UICN. A lo largo de los años, esos países e instituciones han mostrado un importante compromiso con el Programa de la UICN, y se espera que, al fortalecer la eficiencia y la visibilidad de la organización, este apoyo continúe. Por otra parte, es importante supervisar el entorno político mundial, ya que los cambios que registre podrían influir en el apoyo al programa ambiental. Para reducir el riesgo y la incertidumbre, la UICN debe diversificar y ampliar su base de donantes.

Por lo tanto, la estrategia de movilización de recursos de la UICN se centrará en el crecimiento y la diversificación de la base de recursos para garantizar la sostenibilidad de los recursos para la aplicación del Programa de la UICN provenientes de los donantes de AOD, así como de la filantropía y el sector privado.

#### Financiamiento por Acuerdos Marco:

Los colaboradores con los que la UICN tiene establecido un Acuerdo Marco -actualmente todos los países donantes del CAD de la OCDE- prestan un apoyo irrestricto a la Organización. El financiamiento por Acuerdos Marco es esencial para apoyar las funciones básicas de la Unión necesarias para ejecutar el Programa de la UICN tanto a nivel mundial como regional.

Los cambios en las prioridades de los donantes en los últimos años han dado lugar a una importante disminución del financiamiento no restringido en los dos últimos períodos entre sesiones, mientras que el valor global del financiamiento restringido para proyectos ha aumentado de manera constante.

Durante el período 2021-2024, la UICN se centrará en asegurar el mismo nivel de financiamiento plurianual de este tipo que se logró en el período 2017-2020. Al comienzo del período entre sesiones se dará prioridad a compromisos específicos con los colaboradores de Acuerdos Marco. Para mantener relaciones sólidas con tales colaboradores que también son Estados Miembros será preciso mantener de forma constante compromisos a nivel político (en las capitales y en los países), así como a nivel técnico, e intensificarlos.

Al mismo tiempo, la UICN trabajará para identificar a los miembros del CAD de la OCDE que son donantes importantes de la UICN, pero no colaboradores de Acuerdos Marco y para que se comprometan a proporcionar financiamiento con arreglo a tales acuerdos. También explorará las oportunidades para recaudar nuevo financiamiento de ese tipo de las economías emergentes que no pertenecen al CAD de la OCDE y los Estados del Golfo. Esto requerirá una labor específica y estratégica de divulgación orientada a los Estados miembros de la UICN.

El papel del Consejo de la UICN será fundamental para apoyar el aumento del número de esos colaboradores.

#### Patrocinadores de la naturaleza:

La iniciativa Patrocinadores de la Naturaleza cobró fuerza entre 2017 y 2020 con nuevos participantes de los Estados Unidos, Europa, Asia y Oceanía que apoyan a la UICN. Los patrocinadores desempeñan un papel fundamental proporcionando financiamiento no restringido a la Unión, así como orientación estratégica, aumentando la visibilidad de la UICN y trabajando de consuno en áreas de interés común. La UICN seguirá invirtiendo en el desarrollo de la iniciativa "Patrones de la Naturaleza" en el período 2021-2024.

### Otro financiamiento no restringido:

Las daciones individuales, por disposición testamentaria y en forma de legados, así como las contribuciones en línea siguen siendo pequeñas, debido en parte a la falta de divulgación al público en general. Durante el período 2021-2024, la UICN tratará de desarrollar campañas específicas, incluso de financiamiento colectivo (“crowd funding”), para aumentar este componente del financiamiento no restringido, centrándose inicialmente en los Estados Unidos y Europa.

### Financiamiento restringido:

La creciente cartera de proyectos de la UICN cuenta con un fuerte apoyo de donantes bilaterales, la mayor parte de los cuales son países del CAD de la OCDE, así como de instituciones multilaterales que, en conjunto, respaldan cerca del 80% de dicha cartera. Las fundaciones, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales aportan un porcentaje estable pero pequeño del financiamiento para proyectos.

La UICN anticipa un crecimiento del 10% anual del financiamiento restringido durante el período 2021-2024, en gran medida gracias al aumento de las asociaciones con instituciones multilaterales y organismos bilaterales, y procurará obtener una mayor proporción de ayuda de fundaciones y del sector privado.

### Financiamiento bilateral:

El financiamiento bilateral sigue siendo la mayor fuente de financiamiento de la UICN.

Si bien se prevé que el nivel de financiamiento de los organismos bilaterales permanezca estable con un pequeño aumento en el período 2021-2024, la UICN se centrará en consolidar y fortalecer su interacción estratégica con los principales donantes mediante eficaces iniciativas a gran escala en las principales áreas de resultados e impacto del Programa 2021-2024. Al mismo tiempo, tratará de diversificar aún más su base de donantes para reducir el riesgo de dependencia de unos pocos grandes países donantes. En 2019, los cinco mayores donantes bilaterales fueron Alemania, Estados Unidos, Francia, Noruega y Suecia. Esto se logrará mediante la interacción con los donantes actuales y potenciales del CAD de la OCDE y, al mismo tiempo, se llevarán a cabo actividades de divulgación dirigidas a los países donantes emergentes que no pertenecen al CAD de la OCDE para ampliar y desarrollar nuevas oportunidades de colaboración. En particular, la UICN tratará de aumentar su nivel de interacción con los donantes más pequeños.

A nivel regional y nacional, la UICN procurará estrechar los vínculos con los organismos de asistencia bilateral para reforzar la colaboración programática mediante la elaboración de acuerdos de asociación regionales y nacionales. Un compromiso firme y unos vínculos claros con las prioridades de los países asociados sigue siendo fundamental para asegurar el posicionamiento estratégico de la UICN.

### Financiamiento multilateral:

El financiamiento multilateral ha experimentado un crecimiento constante durante el período 2017-2020 y se espera que aumente sustancialmente en los próximos cuatro años hasta convertirse en la mayor fuente de financiamiento de la UICN.

La Unión Europea sigue siendo el mayor donante de la UICN con una amplia cartera, seguida del FMAM, el Banco Mundial y el FVC.



La UICN anticipa un aumento del 10% del financiamiento restringido como resultado de un crecimiento significativo de la cartera de proyectos con el FMAM y el FVC, gran parte de los cuales ya se están tramitando (véase la figura 8).

Se espera que la actual cartera con la Unión Europea (+120 millones de €) aumente de forma constante si las negociaciones en curso con la Comisión Europea para la acreditación a efectos de la "gestión indirecta del presupuesto" culminan con éxito. Esa acreditación permitiría que surgieran mayores oportunidades de crear grandes mecanismos de subvención para los miembros de la UICN y otros asociados y evitaría los elevados costos de transacción mediante licitaciones públicas.

La interacción con los bancos regionales de desarrollo sigue siendo limitada. En el período 2021-2024, la UICN intentará fortalecer y entablar nuevas colaboraciones con los principales bancos de desarrollo regional en apoyo de la ejecución del Programa de la UICN a nivel regional. La UICN trabajará con las Oficinas Regionales y el Consejo de la Unión para elaborar planes de colaboración claros y específicos a fin de responder a las prioridades regionales.

#### Sector privado:

La interacción de la UICN con el sector empresarial se mantiene estable pero es reducida, ya que sus aportaciones representan apenas un 3% de los ingresos de la Organización. Esa interacción apunta principalmente a modificar las prácticas comerciales trabajando con las empresas y los sectores clave para determinar sus impactos en la biodiversidad y crear soluciones innovadoras. Dado que una serie de compromisos programáticos finalizarán en 2020, la UICN no espera un crecimiento significativo en el período 2021-2024.

En dicho período la UICN tratará de incrementar sus esfuerzos para movilizar inversiones privadas en la conservación con modelos de inversión que incorporen una combinación innovadora de financiamiento (subvenciones y formas de financiamiento distintas de las subvenciones) para posibilitar la participación de inversionistas privados que busquen rentabilidad. Existen importantes oportunidades para que la UICN desarrolle esta área de trabajo, pero harán falta inversiones institucionales para avanzar en esa dirección.

Además de la colaboración programática, la UICN cuenta con patrocinios y recibe donaciones, principalmente con cargo a los presupuestos de responsabilidad social empresarial. Los acuerdos de patrocinio y las donaciones han apoyado principalmente la labor relacionada con especies y eventos como el Congreso Mundial de la Naturaleza. Varias colaboraciones nuevas han proporcionado plataformas interesantes para aumentar la visibilidad y el conocimiento de la UICN, particularmente en torno a la Lista Roja de Especies Amenazadas.

Durante el período 2021-2024 la UICN aumentará el número de colaboraciones con el sector privado sobre la base de sus patrocinios a nivel nacional (algunos de ellos jurídicamente vinculantes) en apoyo de la aplicación y ejecución del Programa de la Unión en cumplimiento de la responsabilidad social de las empresas.

La UICN estudiará la posibilidad de participar en campañas de recaudación de fondos impulsadas por empresas. Esto podría representar una fuente adicional de nuevos fondos mediante el establecimiento de asociaciones para campañas conjuntas de movilización de recursos con el sector privado. Dichas campañas podrían contribuir aún más a diversificar la base de ingresos de la Unión.

La interacción de la UICN con el sector privado está sujeta a sus Directrices Operacionales para la Participación del Sector Privado, cuya aplicación asegura la coherencia y

consistencia de las nuevas colaboraciones y ayuda a la Organización a reducir el riesgo de que su reputación se vea empañada como resultado del trabajo con el sector empresarial.

#### Fundaciones:

Los ingresos provenientes de fideicomisos y fundaciones representaron 11 millones de CHF en 2019. El potencial de crecimiento de estos ingresos es significativo, aunque para aprovecharlo será necesario invertir para fortalecer la movilización de recursos en los países clave.

Se espera un aumento limitado en el período 2021-2024, ya que la UICN deberá conseguir financiamiento nuevo y alternativo debido al cierre de una de las principales fundaciones que le prestaba más apoyo.

En 2020 se elaborará una estrategia específica de colaboración con las fundaciones con sede en los Estados Unidos y se aplicará en el período 2021-2024. La UICN trabajará con su Consejo y sus Miembros para desarrollar asociaciones clave para apoyar la ejecución del Programa.

## 11. Proyecciones anuales 2017-2020

### a. Presupuesto global

Como se muestra en la tabla 8, el Plan Financiero se divide en dos secciones: ingresos y gastos no restringidos, e ingresos y gastos restringidos.

Tabla 8: Ingresos y gastos no restringidos y restringidos

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
	Real	Real	Real	Previsión	Plan	Plan	Plan	Plan	2021-24
	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
<b>Ingresos y gastos no restringidos</b>									
<b>Ingresos no restringidos</b>									
Cotizaciones de los Miembros	11.7	12.8	12.8	12.9	13.0	13.8	13.9	14.2	55
Ingresos por Acuerdos Marco	12.6	11.2	11.6	11.9	12.6	12.6	12.6	12.6	50
Otros ingreso no restringidos	5.8	7.5	7.4	7.8	8.0	8.2	8.2	8.6	33
<b>Total ingresos no restringidos</b>	<b>30.1</b>	<b>31.5</b>	<b>31.8</b>	<b>32.6</b>	<b>33.6</b>	<b>34.6</b>	<b>34.7</b>	<b>35.4</b>	<b>138</b>
<b>Gastos no restringidos</b>									
Gastos no restringidos	29.0	32.6	32.0	32.6	31.6	32.1	32.2	32.3	128
Inversiones	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	2.0	1.5	1.5	7
<b>Total gastos no restringidos</b>	<b>29.0</b>	<b>32.6</b>	<b>32.0</b>	<b>32.6</b>	<b>33.6</b>	<b>34.1</b>	<b>33.7</b>	<b>33.8</b>	<b>135</b>
<b>Superávit/(déficit)</b>	<b>1.1</b>	<b>-1.1</b>	<b>-0.2</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.5</b>	<b>1.0</b>	<b>1.5</b>	<b>3</b>
<b>Ingresos y gastos restringidos</b>									
<b>Ingresos restringidos</b>	<b>95.4</b>	<b>93.4</b>	<b>89.1</b>	<b>90.0</b>	<b>99.0</b>	<b>108.9</b>	<b>119.8</b>	<b>131.8</b>	<b>459</b>
<b>Gastos restringidos</b>	<b>95.4</b>	<b>93.4</b>	<b>89.1</b>	<b>90.0</b>	<b>99.0</b>	<b>108.9</b>	<b>119.8</b>	<b>131.8</b>	<b>459</b>
<b>Superávit/(déficit)</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>
<b>Total ingresos y gastos</b>									
<b>Ingresos totales</b>	<b>125.5</b>	<b>124.9</b>	<b>120.9</b>	<b>122.6</b>	<b>132.6</b>	<b>143.5</b>	<b>154.5</b>	<b>167.1</b>	<b>597</b>
<b>Gastos totales</b>	<b>124.4</b>	<b>126.0</b>	<b>121.1</b>	<b>122.6</b>	<b>132.6</b>	<b>143.0</b>	<b>153.5</b>	<b>165.6</b>	<b>594</b>
<b>Superávit/(déficit)</b>	<b>1.1</b>	<b>-1.1</b>	<b>-0.2</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.5</b>	<b>1.0</b>	<b>1.5</b>	<b>3</b>

En 2017 se alcanzó un superávit, que fue contrarrestado por un déficit en 2018 y un pequeño déficit en 2019. Se prevé un resultado de equilibrio tanto para 2019 como para 2020, lo que dará lugar a una posición de equilibrio para el período 2017-2020. Se anticipan superávits modestos en el período 2021-2024, lo que dará lugar a un aumento general de las reservas de 3 millones de CHF. No se prevé ningún aumento de las reservas en 2021 y el aumento previsto en 2022 se limitará a 0,5 millones de CHF para tener en cuenta las inversiones programadas (sección 9). No se ha previsto un posible déficit del Congreso. Como se indica en la sección 5: Riesgos financieros, en caso de cancelación del Congreso, podría producirse un déficit de hasta 5 millones de CHF, lo que repercutiría negativamente en los resultados correspondientes a 2021.

## b. Ingresos y gastos no restringidos

### i. Ingresos por contribuciones de los Miembros

En la tabla 9 se muestra la evolución prevista del número de Miembros y en la tabla 10 se indica el valor correspondiente de las contribuciones.

#### Número de Miembros

Tabla 9: Miembros de la UICN

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Real	Real	Real	Previsión	Plan	Plan	Plan	Plan
Categoría	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Estados	88	83	88	90	87	90	93	96
Organismos gubernamentales	125	128	118	118	120	124	120	126
Organizaciones no gubernamentales nacionales	957	983	987	1,028	1,010	1,030	1,035	1,075
Organizaciones no gubernamentales internacionales	107	105	104	105	105	109	110	115
Organizaciones de pueblos indígenas	17	17	21	23	28	30	33	36
Afiliados	45	44	45	51	45	48	48	53
<b>Total</b>	<b>1,339</b>	<b>1,360</b>	<b>1,363</b>	<b>1,415</b>	<b>1,395</b>	<b>1,431</b>	<b>1,439</b>	<b>1,501</b>
Crecimiento	-3%	2%	0%	4%	-1%	3%	1%	4%
Crecimiento durante el período entre sesiones				2%				6%

#### Valor de las cotizaciones de los Miembros

Tabla 10: Cotizaciones de los Miembros

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Real	Real	Real	Previsión	Plan	Plan	Plan	Plan
Categoría	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Estados	9.1	10.0	10.0	10.1	10.4	10.4	10.5	10.6
Organismos gubernamentales	1.1	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1	1.2
Organizaciones no gubernamentales nacionales	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.7	1.7	1.8
Organizaciones no gubernamentales internacionales	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4
Organizaciones de pueblos indígenas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1
Afiliados	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
<b>Total</b>	<b>11.7</b>	<b>12.8</b>	<b>12.8</b>	<b>12.9</b>	<b>13.0</b>	<b>13.8</b>	<b>13.9</b>	<b>14.2</b>
Crecimiento anual	-9%	9%	0%	1%	1%	6%	1%	2%
Crecimiento durante el período entre sesiones				0%				10%

Durante el período 2017-2020 se logró un aumento del 2% en el número de Miembros, debido principalmente al incremento en la categoría de Organizaciones No Gubernamentales Nacionales. Se prevé una disminución del número de Miembros en 2021 como resultado de la retirada de los Miembros que probablemente pierdan la condición de tales en el Congreso Mundial de la Naturaleza de 2020 (como consecuencia del impago de

sus cotizaciones), tras lo cual se espera un modesto aumento anual del número de Miembros.

En caso de que el Congreso Mundial de la Naturaleza apruebe la creación de una nueva categoría de miembros para los gobiernos subnacionales, se podría lograr un nuevo aumento del número de Miembros y de las cuotas totales. No se ha incluido ninguna estimación al respecto en el Plan Financiero.

## ii. Ingresos por Acuerdos Marco

Tabla 11: Ingresos por Acuerdos Marco

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Real	Real	Real	Previsión	Plan	Plan	Plan	Plan
Número de colaboradores	8	7	7	7	8	8	8	8
Valor de la contribuciones (en millones de CHF)	12.6	11.2	11.6	11.9	12.6	12.6	12.6	12.6
Crecimiento anual	-9%	-11%	4%	3%	6%	0%	0%	0%
Variación durante el período entre sesiones				-14%				6%

El valor de las contribuciones por Acuerdos Marco disminuyó en un 14% en el período 2017-2020. Se prevé que aumenten marginalmente en el período 2021-2024.

## iii. Otros ingresos no restringidos

Los otros ingresos no restringidos incluyen una variedad de recursos, tales como los ingresos por alquileres y el valor en especie de las exenciones fiscales otorgadas por el Gobierno de Suiza. También incluyen los donativos no restringidos aportados por particulares, como los Patrocinadores de la Naturaleza. Se prevén aumentos modestos de estos ingresos en el período 2021-2024.

## iv. Gastos no restringidos

Tabla 12: Gastos no restringidos

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Real	Real	Real	Provisión	Plan	Plan	Plan	Plan
	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Gastos no restringidos	29.0	32.6	32.0	32.6	31.6	32.1	32.2	32.3
Inversiones	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	2.0	1.5	1.5
<b>Total gastos no restringidos</b>	<b>29.0</b>	<b>32.6</b>	<b>32.0</b>	<b>32.6</b>	<b>33.6</b>	<b>34.1</b>	<b>33.7</b>	<b>33.8</b>
Crecimiento anual	-9%	12%	-2%	2%	3%	1%	-1%	0%
Crecimiento durante el período entre sesiones				2%				4%

Los gastos no restringidos están en línea con el nivel de ingresos no restringidos, y permiten cumplir los objetivos estatutarios, ofrecer productos básicos de conocimientos, realizar una labor política y apoyar la ejecución del Programa.

Se prevé que estos gastos se mantengan relativamente constantes durante el período 2021-2024. Aunque será necesario aumentar la capacidad operacional para apoyar una cartera de proyectos cada vez mayor, esto se financiará con fondos restringidos para proyectos.

Los ingresos no restringidos se asignan durante la elaboración del presupuesto anual de acuerdo con los objetivos estatutarios de la UICN y las prioridades estratégicas. Las áreas principales financiadas con fondos no restringidos son las siguientes:

- **Obligaciones estatutarias** tales como la organización del Congreso Mundial de la Naturaleza y las reuniones de los órganos rectores.
- **Funciones de gobernanza y desarrollo de la Unión** que son necesarias para coordinar la implementación del Programa de la UICN y proporcionar apoyo conexo a los constituyentes de la Unión.
- **Prioridades estratégicas que giran en torno a la obtención de resultados prioritarios del programa**, como:
  - a. la asignación de fondos a las Comisiones para financiar los gastos operativos y la capacitación;
  - b. la función global de la UICN de influenciar las políticas;
  - c. productos bandera del conocimiento; y
  - d. inversiones en áreas temáticas como base para recaudar fondos restringidos
- **Ejecución del programa y funciones de apoyo** necesarias para ejecutar el Programa, incluidos los marcos y normas operacionales.
- **Funciones corporativas** necesarias para ofrecer un nivel básico de infraestructura operacional, supervisión y control fiduciario globales, incluidas las comunicaciones corporativas.
- **Inversiones a escala de toda la organización**, tales como inversiones en tecnologías de la información que benefician a los componentes de la Unión y apoyan la ejecución del Programa.
- **Asignaciones para cubrir los riesgos institucionales**, tanto financieros como programáticos.

### c. Ingresos y gastos restringidos

#### i. Ingresos restringidos

Tabla 13: Ingresos restringidos

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Real	Real	Real	Previsión	Plan	Plan	Plan	Plan
	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Ingresos para programas/proyectos	95.1	93.1	88.8	90.0	99.0	108.9	119.8	131.8
Otros ingresos restringidos	0.3	0.3	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>95.4</b>	<b>93.4</b>	<b>89.1</b>	<b>90.0</b>	<b>99.0</b>	<b>108.9</b>	<b>119.8</b>	<b>131.8</b>
Crecimiento anual	-3%	-2%	-5%	1%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento durante el período entre sesiones				-8%				46%

#### ii. Gastos restringidos

Tabla 14: Gastos restringidos

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Real	Real	Real	Previsión	Plan	Plan	Plan	Plan
	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Proyectos y otros gastos restringidos	95.4	93.4	89.1	90.0	99.0	108.9	119.8	131.8
Crecimiento anual	-3%	-2%	-5%	1%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento durante el período entre sesiones				-8%				46%

De acuerdo con la política contable de la UICN, los ingresos restringidos se reconocen en concordancia con los gastos. Se prevé que los ingresos y gastos restringidos aumenten en un 46% durante el período 2021-2024. Los ingresos restringidos son de naturaleza programática y representan más del 90% del financiamiento de los programas. El crecimiento estará vinculado a la ampliación de la cartera de proyectos FMAM/CVF, así como a nuevas iniciativas programáticas en gran escala de carácter plurianual que serán

financiadas, principalmente, por organismos gubernamentales y otros donantes institucionales.

#### d. Balance de situación

Tabla 15: Balances proyectados

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Real	Real	Real	Provisión	Plan	Plan	Plan	Plan
	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
<b>Activos corrientes</b>								
Efectivo y depósitos a corto plazo	49	48	58	58	60	62	64	66
Inversiones	16	16	16	16	17	17	18	19
Otros efectos a cobrar	36	39	39	42	43	44	46	48
<b>Total activos corrientes</b>	<b>101</b>	<b>103</b>	<b>113</b>	<b>116</b>	<b>120</b>	<b>123</b>	<b>128</b>	<b>133</b>
<b>Activos no corrientes</b>								
Activos fijos	30	29	27	28	28	29	29	29
Activos intangibles	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>
<b>Total activos</b>	<b>131</b>	<b>132</b>	<b>140</b>	<b>144</b>	<b>148</b>	<b>152</b>	<b>157</b>	<b>162</b>
<b>Deudas corrientes</b>								
Otras deudas	77	80	89	93	97	101	105	109
Provisiones	6	6	6	6	6	7	7	7
<b>Total deudas corrientes</b>	<b>83</b>	<b>86</b>	<b>95</b>	<b>99</b>	<b>103</b>	<b>108</b>	<b>112</b>	<b>116</b>
<b>Deudas no corrientes</b>								
Ingresos diferidos	17	15	13	15	15	14	14	14
Préstamo edificio	11	11	12	11	11	10	10	10
<b>Total deudas no corrientes</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
Reservas para fines específicos	1	3	2	1	1	1	1	1
Reservas de uso no restringido	19	17	18	18	18	19	20	21
<b>Total reservas</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>
<b>Total deudas y reservas</b>	<b>131</b>	<b>132</b>	<b>140</b>	<b>144</b>	<b>148</b>	<b>152</b>	<b>157</b>	<b>162</b>

En la tabla 15 se muestra la evolución prevista del balance de situación en el período 2017-2024. Se prevé que el *efectivo* y *los depósitos a corto plazo* aumenten en el período 2021-2024, como reflejo de un crecimiento de la cartera de proyectos durante el cuatrienio. Esto irá acompañado de un incremento del nivel de *Otras deudas*, la mayoría de las cuales consisten en fondos mantenidos en nombre de donantes para la implementación de proyectos en el futuro. Se prevé que las reservas de uso no restringido aumenten en 3 millones de CHF, lo que es acorde con los superávits anuales proyectados.