



# Plan financiero de la UICN 2017-2020

Aprobado por el Congreso Mundial de la Naturaleza  
septiembre de 2016



**Contenido**

- 1. Resumen .....2
- 2. Resumen del Programa.....5
  - a. Modelos de ejecución .....6
  - b. Cartera de proyectos de la UICN .....7
- 3. Resumen operativo .....9
- 4. Plan Financiero 2017–2020 .....10
  - a. Presupuesto global .....10
  - b. Ingresos y gastos no restringidos .....12
    - i. Cotizaciones de los Miembros .....12
    - ii. Ingresos por Acuerdos Marco.....13
    - iii. Otros ingresos no restringidos.....14
    - iv. Gastos no restringidos.....14
  - c. Ingresos y gastos restringidos.....15
    - i. Ingresos restringidos .....15
    - ii. Gastos restringidos .....15
  - d. Gastos totales .....16
  - e. Contribuciones de las Comisiones .....16
  - f. Balance de situación .....17
  - g. Reservas.....17
- 5. Plan de movilización de recursos .....18
- 6. Seguimiento .....22
- 7. Riesgos financieros .....22
- 8. Otros supuestos .....23
- Anexo 1: Gastos previstos por Resultado Global y Subresultado .....24

## 1. Resumen

El Plan Financiero de la UICN 2017–2020 apoya la implementación del *Programa de la UICN 2017–2020* y la *Carta para Un solo Programa*. El Programa se implementará a través de la capacidad combinada de los miembros y componentes<sup>1</sup> de la Unión. Cuando la Secretaría presente propuestas a los donantes, incluirá a aquellas Comisiones y Miembros que mejor puedan ejecutar el Programa, teniendo en cuenta sus competencias y capacidades.

### Alcance

El Plan Financiero incluye los fondos recaudados y gastados por la Secretaría, incluyendo cualquier gasto incurrido por los Miembros y las Comisiones que pase por las cuentas de la Secretaría.

Está previsto que las contribuciones de los Miembros para la implementación del Programa sean significativas pero no están incluidas en el Plan Financiero. Además, la UICN recibe contribuciones voluntarias importantes de los aproximadamente 13.000 miembros de las seis Comisiones de la UICN. Teniendo en cuenta que la UICN no dispone de sistemas para el seguimiento y la valoración del tiempo que dedican los miembros de las Comisiones de forma voluntaria a sus funciones, dichas contribuciones no están incluidas en el Plan Financiero.

### Resumen financiero

Basándose en la evaluación de las necesidades del Programa, la capacidad de la Unión y las oportunidades de recaudación de fondos, la UICN prevé recaudar y gastar CHF 575 millones a lo largo del cuatrienio 2017–2020.

El desglose por Áreas del Programa de la UICN y funciones corporativas es el siguiente:

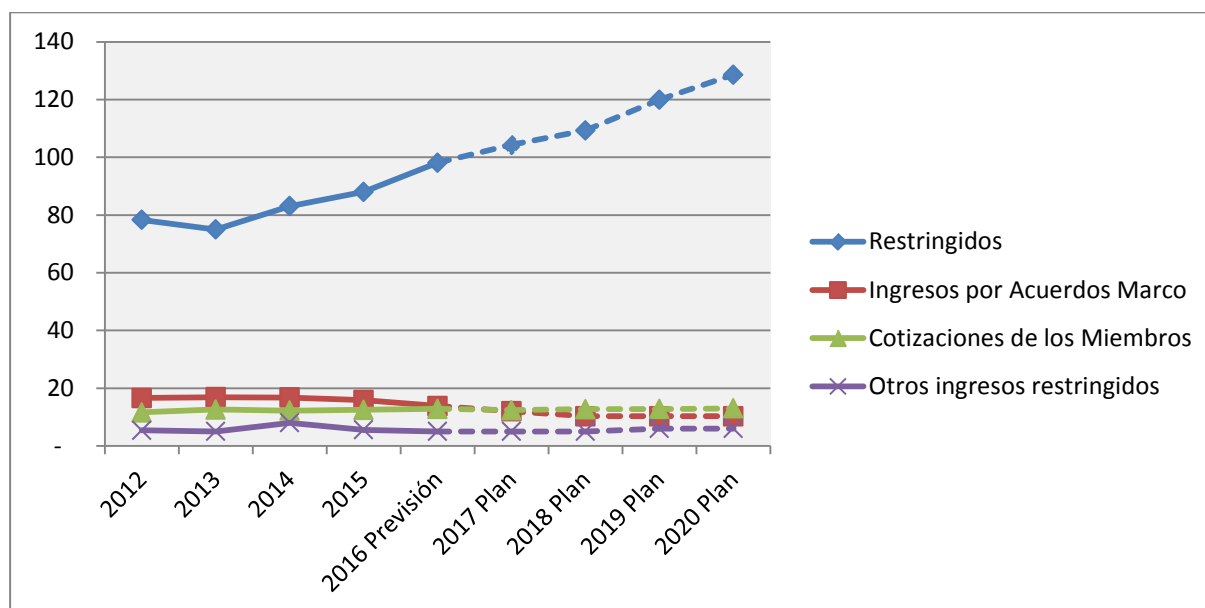
- |  |                         |
|--|-------------------------|
| • Valorar y conservar la naturaleza  | CHF 212 millones        |
| • Gobernanza efectiva y equitativa de los recursos naturales                       | CHF 86 millones         |
| • Soluciones basadas en la naturaleza para hacer frente a los retos de la sociedad | CHF 165 millones        |
| • Servicios corporativos   | CHF 73 millones         |
| • Desarrollo de la Unión   | CHF 39 millones         |
| • <b>Total</b>   | <b>CHF 575 millones</b> |

La UICN cuenta con tres fuentes principales de financiamiento para los programas y proyectos: (a) las cotizaciones de los Miembros; (b) financiamiento a través de Acuerdos Marco; y (c) financiamiento restringido (para la sede y las regiones). La Figura 1 muestra el nivel de ingresos provenientes de estas fuentes durante el período entre sesiones 2013–2016 y las previsiones para el período 2017–2020.

---

<sup>1</sup> Los Estatutos de la UICN (Artículo 15) describen a los componentes de la UICN como: (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.

**Figura 1: Tendencias en los ingresos 2012-2020**



Los ingresos anuales totales aumentaron de CHF 112 millones en 2012 a una previsión de CHF 130 millones en 2016. Se prevé un aumento continuo de los ingresos a lo largo del próximo cuatrienio hasta CHF 158 millones en 2020, lo que refleja un incremento previsto del financiamiento restringido.

Los ingresos por cotizaciones de los Miembros registraron un aumento ligero pero constante durante el período 2013-16, incrementándose de CHF 11,6 millones en 2012 a CHF 12,8 millones en 2016, lo que representa un aumento anual medio del 2,5%. Se prevé un ligero aumento hasta CHF 13,0 millones durante el período 2017–2020. Aunque se espera un crecimiento del número de Miembros que sean ONG, el valor total de sus contribuciones es bajo y es posible que el efecto del aumento de dichas contribuciones sea anulado por la pérdida de las cotizaciones correspondientes a los Miembros que decidan abandonar la UICN.

Los ingresos por Acuerdos Marco<sup>2</sup> disminuyeron de CHF 17 millones en 2012 a una previsión de CHF 14 millones en 2016, y se prevé que sigan disminuyendo hasta llegar a CHF 10 millones en 2020. Las perspectivas de los ingresos previsible por Acuerdos Marco provenientes de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) son cada vez menores; los donantes exigen cada vez mayores niveles de responsabilidad y limitan su financiamiento a áreas específicas del programa y a productos concretos. Esto supone un reto fundamental para la UICN cuyas funciones básicas dependen en gran medida de los ingresos por Acuerdos Marco.

Los ingresos restringidos aumentaron de CHF 78 millones en 2012 a una previsión de CHF 98 millones en 2016, estando previsto que estos ingresos aumenten a CHF 129 millones para 2020. Este crecimiento constante refleja el interés que tienen las iniciativas para los donantes, el éxito de recaudación de la UICN y su capacidad para cumplir el Programa. El crecimiento continuo de los ingresos restringidos estará basado en un enfoque sobre iniciativas del programa a gran escala y la reducción del número de proyectos pequeños.

<sup>2</sup> El financiamiento de la UICN proveniente de Acuerdos Marco es el compromiso multianual de financiamiento por parte de gobiernos y donantes/colaboradores privados que no está destinado a programas o proyectos específicos.

El crecimiento también se verá impulsado por el acceso al financiamiento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y el Fondo Verde para el Clima (FVC). La UICN fue reconocida como Agencia de Proyectos del FMAM en 2014 y como Agencia Acreditada del FVC en marzo de 2016. El acceso a estas fuentes de financiamiento multilateral supondrá una oportunidad importante para que la UICN aumente su cartera mundial de proyectos e incremente su nivel de ingresos.

La Tabla 1 siguiente muestra los ingresos totales previstos para el cuatrienio 2017–2020, por fuente de financiamiento, con las cifras comparativas para el período 2013–2016.

**Tabla 1: Ingresos totales**

	Total 2013-16		Total 2017-20	
	Plan		Plan	
	M de CHF	%	M de CHF	%
<b>Ingresos no restringidos</b>				
Cotizaciones de los Miembros	50	10%	51	9%
Ingresos por Acuerdos Marco	64	13%	42	7%
Otros ingresos no restringidos	23	5%	22	4%
<b>Total ingresos no restringidos</b>	<b>138</b>	<b>28%</b>	<b>115</b>	<b>20%</b>
<b>Ingresos restringidos</b>	<b>350</b>	<b>72%</b>	<b>462</b>	<b>80%</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>488</b>	<b>100%</b>	<b>577</b>	<b>100%</b>

El Plan correspondiente al período 2017–2020 prevé que el financiamiento no restringido disminuya a un nivel equivalente al 20% de los ingresos totales, comparado con el 28% del cuatrienio actual. Este cambio en la composición de los ingresos supone un reto importante. La UICN necesita tener ingresos no restringidos para poder invertir en las Áreas prioritarias del Programa y para financiar la infraestructura institucional necesaria para poder cumplir sus objetivos estatutarios e implementar el Programa. A fin de adaptarse al nivel más bajo de ingresos no restringidos, la UICN procurará una mayor recuperación de los costos de los proyectos financiados con financiamiento restringido, cambiará su estructura operativa y reducirá los costos mediante métodos de apalancamiento y optimización de sus procesos.

### **Financiamiento del Plan**

Históricamente, la fuente principal de financiamiento de la UICN ha sido la AOD, a través del apoyo prestado por donantes bilaterales y organismos multilaterales para los programas y proyectos. Los ingresos provenientes de donantes bilaterales (gobiernos) suponen la mayor porción de los ingresos y representan, por término medio, el 50% de los ingresos totales anuales durante los últimos cuatro años teniendo en cuenta tanto los ingresos restringidos como los no restringidos. Se prevé que el nivel de financiamiento de la AOD bilateral permanezca estable durante el cuatrienio 2017–2020. Será difícil que se aumenten los ingresos por este concepto, teniendo en cuenta la crisis migratoria en Europa y la reasignación de una parte importante de la AOD por parte de muchos gobiernos a fin de prestar asistencia a los migrantes que llegan a Europa.

Por otra parte, se prevé un aumento importante de los recursos provenientes de instituciones multilaterales con respecto al nivel actual del 17% (suma de los ingresos restringidos y no restringidos). Tal y como se ha indicado anteriormente, la UICN fue acreditada como agencia de proyectos del FMAM en 2014 y más recientemente como

entidad de ejecución del FVC. Se espera que estos dos fondos sean los contribuidores principales al crecimiento general de la cartera de proyectos de la UICN.

La estrategia de la UICN para la movilización de recursos (véase el apartado 5) se centra en hacer crecer y diversificar la base de ingresos de la Unión a fin de reducir su dependencia excesiva de la AOD de los gobiernos de la OCDE. Se ha adoptado una estrategia consistente en el replanteamiento y reforzamiento de la colaboración con fundaciones con sede en los EE.UU. y en contactar con filántropos de los EE.UU. especialmente interesados en la conservación. La UICN también va a redoblar esfuerzos para fomentar su colaboración con fundaciones con sede en Europa a través de mecanismos tales como la organización benéfica IUCN UK en el Reino Unido. Es probable que dichos recursos sean restringidos y limitados a un programa o proyecto específico.

## **Riesgos financieros**

El riesgo financiero más importante para la UICN durante el período 2017–2020 es la disminución prevista de los ingresos por Acuerdos Marco y la menor flexibilidad resultante de la misma. No obstante, esta situación también supone una oportunidad para revisar el ámbito y la amplitud del Programa y de la presencia de la UICN, y examinar y revisar las áreas en las que la UICN ya no lleva el liderazgo o en las que los miembros puedan proporcionar un servicio o producto de conocimiento específico de modo más práctico, y para reestructurarse debidamente, de forma que la UICN pueda actuar de forma orientada a sus Miembros y centrarse en su Misión en las áreas de mayor impacto e importancia.

## **2. Resumen del Programa**

El Plan Financiero detalla de forma realista los fondos que pueden ser movilizados y gastados por la Secretaría para lograr los Resultados indicados en el Programa de la UICN para el período 2017–2020. En la Tabla 2 a continuación, se indican los importes que se prevé recaudar y gastar anualmente por la Secretaría en dicho período 2017–2020, por cada una de las tres Áreas del Programa y Resultados Globales. El Anexo 1 incluye un desglose por Subresultados.

**Tabla 2: Gastos por Resultado Global**

			2017	2018	2019	2020	2017-20
Área del Programa		Resultado global	Plan	Plan	Plan	Plan	Total
			M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Valorar y conservar la naturaleza	GR1	El riesgo que afecta a las especies y al ecosistema se ha reducido.	50	52	54	56	212
Promover y apoyar una gobernanza efectiva y equitativa de los recursos naturales	GR2	La gobernanza de los recursos naturales en todos los ámbitos permite lograr una conservación efectiva y unos resultados sociales equitativos al integrar los principios de buena gobernanza con enfoques basados en los derechos.	20	21	22	23	86
Implementar soluciones basadas en la naturaleza para hacer frente a los retos de la sociedad, incluyendo el cambio climático, la seguridad alimentaria, y el desarrollo económico y social	GR3	Las sociedades reconocen y fomentan la capacidad de los ecosistemas saludables y restaurados para contribuir de forma efectiva a que la sociedad haga frente a los retos del cambio climático, la seguridad alimentaria y el desarrollo económico y social.	35	37	44	49	165
		<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>120</b>	<b>128</b>	<b>463</b>

### a. Modelos de ejecución

La UICN aplica su Programa a través de una combinación de distintos mecanismos o modelos de ejecución. La ejecución óptima no se puede lograr mediante un "modelo único", por lo que se adopta un enfoque híbrido.

Los principales modelos de ejecución empleados por la UICN se resumen en la Tabla 3 a continuación. Todos los modelos cumplen el enfoque de Un solo Programa. Los Miembros participan en la ejecución del proyecto, bien como beneficiarios directos de las subvenciones o como asociados en la implementación. Las Comisiones se dedican a la creación de conocimientos o a prestar asesoramiento experto.

**Tabla 3: Modelos de ejecución del Programa de la UICN**

Modelo de ejecución del Programa	Resumen	Un solo Programa – participantes principales	Contribución estimada 2017–2020	
<p><b>1. Iniciativa temática regional con reasignación</b></p> <p>p. ej., Manglares para el futuro</p>	<p>Iniciativas programáticas plurianuales a gran escala que refuerzan y reflejan la implicación y apoyo regionales a través de su estructura de gobernanza. Aunque tenga un elemento central marcadamente técnico, este modelo también se caracteriza por la reasignación de funciones ejecutivas específicas a los Miembros y componentes de la UICN, por ejemplo, a través de un sistema de pequeñas subvenciones.</p>	<p>Miembros</p>	<p>15%</p>	<p>CHF 69M</p>
<p><b>2. Enfoque basado en una cartera mundial de proyectos alineados programáticamente</b></p> <p>p. ej., Restauración del paisaje forestal</p>	<p>Iniciativas programáticas plurianuales a gran escala que se implementan a través de una combinación de programas temáticos mundiales y regionales enfocados hacia una sola serie de objetivos bien definidos. La implementación estratégica corresponde a la Secretaría. Los componentes relativos al conocimiento y a las políticas mundiales y regionales son gestionados por la Secretaría (y según proceda, por las Comisiones) y las funciones ejecutivas <i>in situ</i> son asumidas por la secretaría regional de la UICN y por los Miembros y colaboradores de la UICN.</p>	<p>Miembros, Comisiones</p>	<p>20%</p>	<p>CHF 93M</p>
<p><b>3. Modelo de Entidad de Ejecución</b></p> <p>p. ej., el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Fondo Verde para el Clima (FVC)</p>	<p>Existen mecanismos de financiamiento para proporcionar recursos a países que reúnen las condiciones necesarias (p. ej., países en desarrollo y países con economías en transición) para los proyectos/programas cuyo objetivo sea el cumplimiento de las obligaciones asumidas por las Partes en las Convenciones de Río para proteger el medio ambiente mundial en áreas temáticas acordadas (p. ej., biodiversidad, adaptación a y</p>	<p>Miembros</p>	<p>20%</p>	<p>CHF 93M</p>

	mitigación del cambio climático, lucha contra la degradación del suelo, aguas internacionales). La titularidad del país correspondiente es requisito previo aunque las iniciativas financiadas pueden ser realizadas por un solo país o por varios países (en el ámbito regional y/o mundial).			
<b>4. Modelo de concesión de subvenciones</b>  p. ej., Salvemos Nuestras Especies	Iniciativas plurianuales para la concesión de subvenciones destinadas a apoyar las acciones de conservación y la capacitación de organizaciones de la sociedad civil (alineadas en gran medida con el Área de Valorar y conservar la naturaleza). Son implementadas por una secretaría designada compuesta por empleados de la UICN que trabajan con las Comisiones de la UICN y para apoyar a los Miembros de la UICN. La UICN es reconocida por el valor añadido a través de la movilización de los conocimientos y experiencia de sus Comisiones.	Miembros, Comisiones	10%	CHF 46M
<b>5. Productos del conocimiento</b>  p. ej., la Lista Roja	Proyectos cuyo objetivo principal sea la generación de productos bandera del conocimiento de la UICN y/o el mantenimiento de los sistemas que apoyan a dichos productos. Este modelo es complementario a los acuerdos de licencia para la utilización de datos de la UICN por terceros pero independiente de estos.	Comisiones	15%	CHF 69M
<b>6. Proyectos individuales alineados programáticamente</b>	Proyectos cuyo objetivo sea la implementación del Programa de la UICN en el ámbito regional o nacional. Dependen de las prioridades de los donantes y del apoyo de gobiernos y colaboradores estratégicos.	Miembros	20%	CHF 93M
			<b>100%</b>	<b>CHF 463M</b>

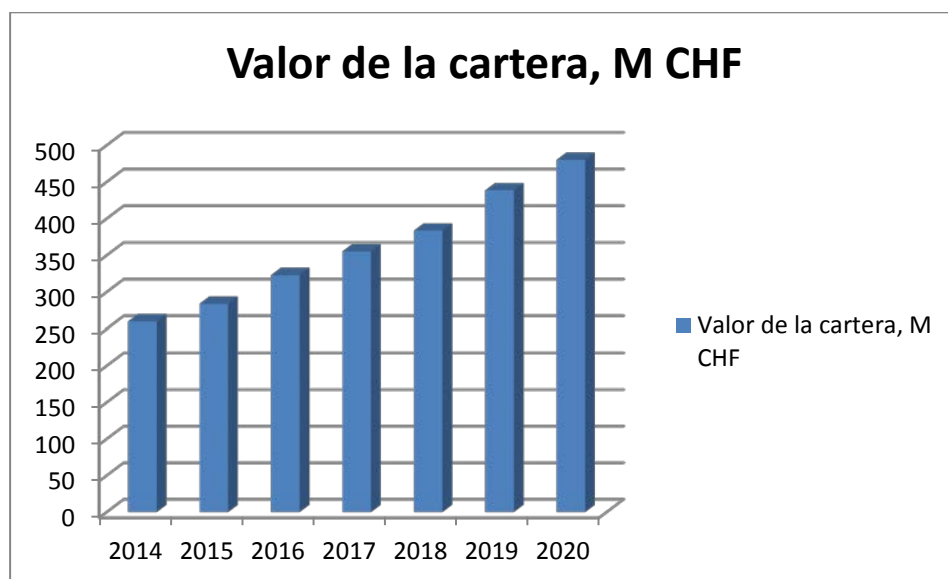
Está previsto que la combinación de modelos de ejecución vaya evolucionando a lo largo del cuatrienio hacia enfoques programáticos a gran escala (modelos 1 y 2) y se incremente el número de proyectos financiados con fondos del FMAM y del FVC (modelo 3).

#### **b. Cartera de proyectos de la UICN**

El valor total de la cartera de proyectos de la UICN (valor total de los proyectos en curso) a principios de 2016 fue de CHF 323 millones, comparado con la cifra de CHF 260 millones a principios de 2014. Se prevé un incremento constante de la cartera, llegando a los CHF 480 millones en 2020, tal y como muestra la Figura 2.



**Figura 2: Valor total de la cartera de proyectos de la UICN**

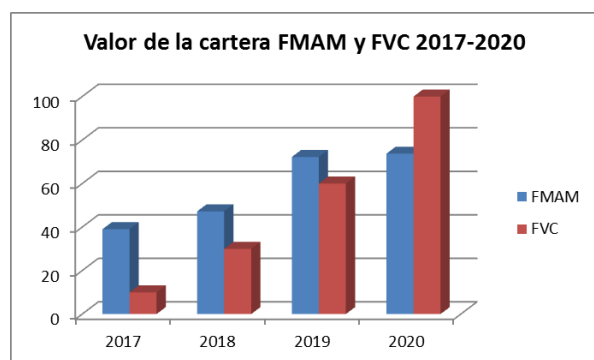


El crecimiento de la cartera de proyectos estará basado primordialmente en el mayor número de proyectos financiados por el FMAM y por el FVC.

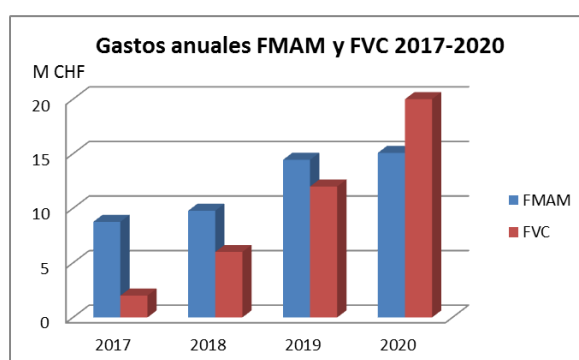
La acreditación como Agencia de Proyectos del FMAM permite a la UICN presentar propuestas al FMAM y recibir financiamiento para proyectos que serán ejecutados por organismos estatales y otros colaboradores. El reconocimiento reciente de la UICN como Entidad Acreditada del FVC también significa que puede presentar proyectos relativos a la adaptación al cambio climático y la mitigación del mismo. Actualmente la preparación de proyectos y programas para ambos Fondos está muy avanzada.

La Figura 3 a continuación muestra el crecimiento previsto de las carteras de proyectos financiados por el FMAM y por el FVC; la Figura 4 muestra los gastos anuales previstos.

**Figura 3**



**Figura 4**



La UICN también está en proceso de obtener la acreditación de la Unión Europea relativa a la aplicación del presupuesto de la Unión Europea, en el marco de lo que se conoce como "gestión presupuestaria indirecta". Una vez obtenida, dicha acreditación supondrá una posibilidad adicional para hacer llegar fondos a Miembros de la UICN y a otros colaboradores.

### 3. Resumen operativo

El Programa será implementado a través de los Programas Temáticos Regionales y Mundiales de la Secretaría mundial que engloba la sede en Suiza, así como una red de oficinas regionales y nacionales.

A medida que la UICN avanza hacia iniciativas a mayor escala en las que participan numerosas oficinas y unidades, es importante que la estructura organizativa permita la colaboración y métodos de trabajo eficaces. Por consiguiente, se están reforzando los vínculos entre la Sede y las Regiones mediante la creación de una estructura formal de matriz que se espera redunde en una mejor colaboración a través de toda la Secretaría mundial y una normalización de los enfoques programáticos y operativos, a la vez que una mejor calidad de ejecución y mayor confianza por parte de los donantes. La estructura de matriz también supondrá una mayor eficacia de toda la organización y una reducción de los costos corporativos, teniendo en cuenta que los servicios se gestionan de forma global y no a escala local.

Un ejemplo de las ventajas de una estructura de matriz sería la evolución de los servicios prestados por los sistemas de información. Se han realizado inversiones importantes en los sistemas de información de la UICN a lo largo de los últimos cinco años. La implantación de los módulos financieros del sistema ERP (Planificación de Recursos Empresariales) se finalizó en 2015 y actualmente se está trabajando en el desarrollo e implantación de un sistema de gestión de programas y proyectos. Esto facilitará la implementación de los proyectos y proporcionará una base para hacer un seguimiento e informar sobre los programas de manera consolidada en toda la Secretaría. De forma paralela, se están implantando una Red Global de Área Extendida (GWAN) e infraestructura de tecnologías de la información en todas las oficinas de la UICN. De esta forma, se mejorará la prestación de servicios a los usuarios y el personal técnico podrá ofrecer apoyo para los sistemas y usuarios de las tecnologías de la información en todo el mundo, cualquiera que sea su ubicación.

Hay iniciativas similares previstas para las Áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Jurídica y Supervisión, Planificación, Seguimiento y Evaluación, y Comunicaciones. Se espera que la armonización de los procesos y la utilización de los recursos a escala mundial redunden en un ahorro de costos significativo.

**Figura 5: Estructura de matriz de la UICN**

	Sede	Asia	África	Europa	Oceanía	Américas
Sistemas de información						
Finanzas						
Recursos Humanos						
Jurídico y Supervisión						
Planificación, Seguimiento y Evaluación						
Comunicaciones						

La estructura de matriz se va a ampliar a las áreas programáticas a lo largo del período 2017–2020.

Se ha realizado una inversión significativa en la revisión de las políticas y los procesos de la UICN. Los ejemplos más destacados son el desarrollo de las Directrices y Normas para Proyectos que incluyen orientaciones detalladas sobre la evaluación de los proyectos; el Sistema de Gestión Ambiental y Social que está diseñado para minimizar los impactos ambientales y sociales negativos; la Política y Procedimiento de Contratación y las directrices para trabajar con los colaboradores en la implementación de los proyectos. Dichas normas y procedimientos garantizarán que los proyectos se ejecuten de manera rigurosa, estén alineados con el marco del Programa y Resultados de la UICN y se implementen de acuerdo con prácticas que fomentan resultados de calidad.

Durante el período 2017–2020, la UICN volverá a estudiar la posibilidad de asignar programas temáticos globales a las oficinas y centros regionales. Teniendo en cuenta la normalización de los sistemas, herramientas y procesos, así como el reforzamiento de las oficinas regionales, esta sería una opción viable que posiblemente reduzca costos.

## **4. Plan Financiero 2017–2020**

### **a. Presupuesto global**

Las necesidades globales estimadas para las actividades del Programa de la UICN representan miles de millones. No obstante, el Plan Financiero debe tener en cuenta la capacidad de la UICN para lograr resultados de calidad y debe reflejar unas metas razonables y factibles de recaudación de fondos.

Ya se ha realizado una evaluación de las posibilidades de recaudación de fondos para el Programa 2017–2020, teniendo en cuenta los tres Resultados Globales y los Subresultados correspondientes.

Estas cifras están basadas en la hipótesis de que la UICN podrá mantener o aumentar su cuota de financiamiento proveniente de la AOD.

La Tabla 4 muestra los gastos por Área del Programa durante el período 2013–2016 y los gastos previstos para el período 2017–2020.

Los gastos anuales previstos para 2017 suman un total de CHF 133 millones, lo que representa un ligero aumento comparado con el importe de CHF 131 millones correspondiente a los gastos previstos para 2016. Se prevé un crecimiento constante de los gastos en proyectos a partir del año 2018, llegando los gastos anuales totales a CHF 157 millones en 2020, siendo esta una estimación prudente. A medida que se desarrollan nuevos productos, es posible que el crecimiento sea mayor. Por otra parte, un enfoque centrado en las áreas prioritarias e iniciativas a gran escala puede resultar en un nivel mayor de ingresos.

**Tabla 4: Metas de gastos (en millones de CHF) por Área del Programa, servicios corporativos y desarrollo de la Unión**

	2013	2014	2015	2016	2013-16		2017	2018	2019	2020	2017-20	
Valorar y conservar la naturaleza	40	43	48	55	186	39%	50	52	54	56	212	37%
Promover y apoyar una gobernanza efectiva y equitativa de los recursos naturales	15	17	17	20	69	14%	20	21	22	23	86	15%
Implementar soluciones basadas en la naturaleza para hacer frente a los retos de la sociedad	26	29	27	25	107	22%	35	37	44	49	165	29%
<b>Subtotal</b>	<b>81</b>	<b>89</b>	<b>92</b>	<b>101</b>	<b>362</b>	<b>76%</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>120</b>	<b>128</b>	<b>463</b>	<b>81%</b>
Servicios corporativos	17	19	20	20	76	16%	19	18	18	18	73	13%
Desarrollo de la Unión	8	8	10	11	37	8%	9	9	10	11	39	7%
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>116</b>	<b>122</b>	<b>131</b>	<b>475</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>	<b>137</b>	<b>148</b>	<b>157</b>	<b>575</b>	<b>100%</b>
Crecimiento anual %		9%	5%	8%			1%	3%	8%	6%		

**Valorar y conservar la naturaleza** es el Área del Programa más importante. Una gran parte de las actividades en esta área corresponde al desarrollo y divulgación de los productos bandera del conocimiento de la UICN, tales como la Lista Roja de Especies Amenazadas de la UICN<sup>TM</sup>, la Base Mundial de Datos sobre Áreas Protegidas, la *Lista Roja de Ecosistemas*, y las Áreas Clave para la Biodiversidad. No obstante, la mayor parte del trabajo consiste en acciones de conservación dirigidas que se realizan a través de programas de subvenciones y otros mecanismos.

**Promover y apoyar una gobernanza efectiva y equitativa de los recursos naturales.** Esta área incluye la creación de marcos de gobernanza, tales como el Marco para la Gobernanza de los Recursos Naturales de la UICN, marcos jurídicos e institucionales, y el reforzamiento de los sistemas de gobernanza. El valor de esta área del Programa es inferior al de las otras dos debido a que está basada primordialmente en el conocimiento.

**Implementar soluciones basadas en la naturaleza para hacer frente a los retos de la sociedad.** Esta área requiere un mayor número de operaciones sobre el terreno y está más directamente alineada con las prioridades de los donantes de AOD. Esta es el área con mayor potencial de crecimiento, especialmente después de la acreditación de la UICN con el FMAM y el FVC.

La Tabla 4 también incluye una estimación de los costos de los servicios corporativos y del desarrollo de la Unión. En el primer caso, se incluyen los costos de servicios tales como finanzas, recursos humanos, sistemas de información, instalaciones de oficinas, servicios jurídicos y supervisión; en el segundo caso, se incluyen los costos de la gobernanza y del desarrollo de la Unión, incluyendo los servicios prestados a los Miembros, la celebración del Congreso Mundial de la Naturaleza y de las reuniones del Consejo, gastos de representación de la Sede y de las oficinas regionales, y las comunicaciones corporativas.

Tal y como se aprecia en la Tabla 5, el Plan Financiero está dividido en dos secciones: ingresos y gastos no restringidos; e ingresos y gastos restringidos.

**Tabla 5: Ingresos y gastos restringidos y no restringidos, 2013-20 (en millones de CHF)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2017-20
	Real	Real	Real	Previsión	Plan	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	M de CHF
<b>Ingresos y gastos no restringidos</b>									
<b>Ingresos no restringidos</b>									
Cotizaciones de los Miembros	13	12	13	13	12	13	13	13	51
Ingresos por Acuerdos Marco	17	17	16	14	12	10	10	10	42
Otros ingresos no restringidos	5	8	5	5	5	5	6	6	22
<b>Total ingresos no restringidos</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>115</b>
<b>Gastos no restringidos</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>113</b>
<b>Superávit/(déficit)</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Ingresos y gastos restringidos</b>									
<b>Ingresos restringidos</b>									
Ingresos para programas/proyectos	79	76	95	98	104	109	120	129	462
Otros ingresos restringidos	0	1	1	0	0	0	0	0	0
<b>Total ingresos restringidos</b>	<b>79</b>	<b>77</b>	<b>96</b>	<b>98</b>	<b>104</b>	<b>109</b>	<b>120</b>	<b>129</b>	<b>462</b>
<b>Gastos restringidos</b>	<b>75</b>	<b>83</b>	<b>88</b>	<b>98</b>	<b>104</b>	<b>109</b>	<b>120</b>	<b>129</b>	<b>462</b>
<b>Superávit/(déficit)</b>	<b>4</b>	<b>-6</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total ingresos y gastos</b>									
<b>Ingresos totales</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>133</b>	<b>137</b>	<b>149</b>	<b>158</b>	<b>577</b>
<b>Gastos totales</b>	<b>106</b>	<b>116</b>	<b>122</b>	<b>132</b>	<b>133</b>	<b>137</b>	<b>148</b>	<b>157</b>	<b>575</b>
<b>Superávit/(déficit)</b>	<b>8</b>	<b>-2</b>	<b>8</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

**Nota:** El déficit de 2016 refleja los costos previstos de reestructuración y se financiará a partir de las reservas generales.

## **b. Ingresos y gastos no restringidos**

Se logró un superávit en los ejercicios de 2013 y 2014, seguido de un equilibrio financiero en 2015. Se prevé un déficit de CHF 2 millones para 2016 debido a la disminución de los ingresos por Acuerdos Marco (véase el apartado correspondiente a continuación). Se prevé una situación de equilibrio financiero para 2017 y 2018, a medida que la UICN se adapta a una disminución adicional de los ingresos por Acuerdos Marco, y un superávit de CHF 1 millón para los ejercicios de 2019 y 2020 resultante de las medidas adoptadas para la reposición de las reservas.

### **i. Cotizaciones de los Miembros**

La Tabla 6 muestra la evolución prevista en el número de Miembros; en la Tabla 7 se indica el valor correspondiente de las cotizaciones.

Durante el período 2013–2016, hubo un crecimiento del 10% del número de Miembros, en su mayor parte de la categoría de Organizaciones No Gubernamentales Nacionales. Se prevé una disminución del número de Miembros en 2017 a raíz de la retirada de los Miembros cuya membresía fue revocada durante el Congreso de 2016 (por impago de las cotizaciones de los Miembros), con un incremento anual posterior moderado del número de Miembros.

**Tabla 6: Número de miembros por categoría**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Real	Real	Real	Previsión	Plan	Plan	Plan	Plan
Categoría	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Estados	92	90	89	89	87	89	91	93
Organismos gubernamentales	132	125	127	128	124	128	132	137
Organizaciones no gubernamentales nacionales	946	918	953	1,022	933	968	993	1,078
Organizaciones no gubernamentales internacionales	112	108	109	114	102	107	112	117
Afiliados	47	48	50	53	49	54	58	64
<b>Total</b>	<b>1,329</b>	<b>1,289</b>	<b>1,328</b>	<b>1,406</b>	<b>1,295</b>	<b>1,346</b>	<b>1,386</b>	<b>1,489</b>
Crecimiento	4%	-3%	3%	6%	-8%	4%	3%	7%
Crecimiento durante el período entre sesiones				10%				6%

De acuerdo con esta evolución del número de Miembros, se prevé una disminución de los ingresos por cotizaciones de los Miembros en 2017, seguida de un aumento paulatino de los mismos.

**Tabla 7: Valor de las cotizaciones de los Miembros (en millones de CHF)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	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	10.1	9.7	9.9	10.1	10.0	10.1	10.2	10.3
Organismos gubernamentales	1.1	1.1	1.1	1.1	1.0	1.1	1.1	1.1
Organizaciones no gubernamentales nacionales	1.1	1.1	1.2	1.3	1.1	1.2	1.2	1.3
Organizaciones no gubernamentales internacionales	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Afiliados	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
<b>Total</b>	<b>12.6</b>	<b>12.2</b>	<b>12.5</b>	<b>12.8</b>	<b>12.4</b>	<b>12.7</b>	<b>12.8</b>	<b>13.0</b>
Crecimiento anual	9%	-3%	2%	2%	-3%	2%	1%	2%
Crecimiento durante el período entre sesiones				11%				1%

## ii. Ingresos por Acuerdos Marco

Los ingresos por Acuerdos Marco son aportados por los colaboradores con los que la UICN tiene establecido un Acuerdo Marco. Dichos ingresos son imprescindibles para el funcionamiento de la UICN como Unión y para la ejecución del Programa. La mayor parte de los ingresos actuales por Acuerdos Marco proviene de fuentes de AOD y la aplicación de los mismos tiene que cumplir las normas generales relativas a fondos de AOD.

Hubo una disminución del 17% en las contribuciones por Acuerdos Marco durante el período 2013–2016 a consecuencia de la retirada de un colaborador y por el cambio más desfavorable del franco suizo respecto de las divisas utilizadas por los colaboradores correspondientes de los Acuerdos Marco. Esta pérdida fue más notable en 2015 debido a la desvinculación del franco suizo del euro por decisión del Banco Nacional Suizo en enero de 2015.

**Tabla 8: Ingresos por Acuerdos Marco (en millones de CHF)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Real	Real	Real	Previsión	Plan	Plan	Plan	Plan
Valor de las contribuciones (en millones de CHF)	17	17	16	14	12	10	10	10
Crecimiento anual	2%	-1%	-5%	-13%	-13%	-14%	0%	0%
Disminución durante el período entre sesiones				-17%				-25%

La UICN prevé una disminución adicional de las contribuciones provenientes de Acuerdos Marco en 2017 y 2018 como consecuencia de los recortes en la AOD aplicados por varios colaboradores y la tendencia de los donantes hacia el financiamiento restringido de programas más que el apoyo institucional no restringido. A fin de invertir esta tendencia, la UICN va a ofrecer a sus colaboradores actuales y futuros la posibilidad de restringir sus

contribuciones a programas específicos, si así lo desean. De esta manera, la UICN tendrá cierto grado de flexibilidad a la hora de asignar los fondos y, por otra parte, los colaboradores podrán restringir el financiamiento a programas que estén alineados con sus propias prioridades. Este tipo de financiamiento está incluido en las previsiones de ingresos restringidos.

No obstante, se intentará captar nuevos colaboradores y se estudiará la posibilidad de obtener contribuciones programáticamente restringidas.

### iii. Otros ingresos no restringidos

Los otros ingresos no restringidos incluyen una serie de partidas, 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.

### iv. Gastos no restringidos

Los gastos no restringidos están en línea con el nivel de ingresos no restringidos (a los que se hace referencia también como ingresos básicos). Los gastos no restringidos nos permiten alcanzar los objetivos estatutarios, generar productos básicos de conocimientos y apoyar la ejecución del Programa.

**Tabla 9: Gastos no restringidos (en millones de CHF)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	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
Gastos no restringidos	31	33	34	34	29	28	28	28
Crecimiento anual	-11%	6%	4%	0%	-16%	-3%	2%	0%
Crecimiento durante el período entre sesiones				-2%				-17%

Se prevé una disminución del 17% de los gastos no restringidos a lo largo del período 2017–2020, en consonancia con la disminución esperada de los ingresos no restringidos (véase la Tabla 5). Esta disminución será más notable en 2017 por el efecto de la reducción prevista en los ingresos provenientes de los Acuerdos Marco en dicho año.

Los ingresos no restringidos se asignan durante la confección del presupuesto anual, de acuerdo con los *Principios y reglas para la asignación de ingresos básicos*. Las Áreas principales financiadas por los fondos no restringidos son las siguientes:

- **Obligaciones estatutarias** tales como la organización del Congreso Mundial de la Naturaleza y las reuniones sobre gobernanza.
- **Funciones de gobernanza y desarrollo de la Unión** que son necesarias para coordinar la implementación del Programa de la UICN y proporcionar el apoyo correspondiente a los constituyentes de la Unión.
- **Prioridades estratégicas que giran en torno a la obtención de resultados prioritarios del programa**, incluyendo:
  - 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; e
  - d. inversiones en áreas temáticas como base del apalancamiento de los fondos restringidos.

- **Ejecución del programa y funciones de apoyo** necesarias para la ejecución del Programa, incluyendo los marcos y normas operativos.
- **Funciones corporativas** necesarias para ofrecer un nivel básico de infraestructura operativa, supervisión y control fiduciario globales, incluyendo 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 sirven de apoyo para la ejecución del Programa.
- **Asignación de fondos para cubrir los riesgos institucionales**, tanto financieros como programáticos.

Las inversiones estratégicas previstas para el período 2017–2020 incluyen:

- Inversión en sistemas de gestión de proyectos y programas a fin de facilitar la gestión de proyectos, informes y seguimiento de los productos, así como la obtención de resultados.
- Inversión en plataformas del conocimiento y agregación de datos.

### c. Ingresos y gastos restringidos

#### i. Ingresos restringidos

Se prevé un incremento del 31% de los ingresos restringidos en el período 2017–2020. Los fondos restringidos representan el 95% del financiamiento de las tres Áreas del Programa. El nivel de restricción varía y la mayor parte del financiamiento restringido se asigna a un proyecto específico, es decir, a actividades y productos concretos o áreas geográficas específicas. No obstante, es posible que los fondos estén restringidos de una manera menos limitada, por ejemplo, a Áreas específicas del Programa o para iniciativas determinadas. En este caso hay una mayor flexibilidad respecto de la aplicación de los fondos que permite financiar costos de los fondos restringidos que de otro modo tendrían que ser financiados de los ingresos no restringidos. La Tabla 10 muestra el nivel previsto de financiamiento restringido. La línea 'Ingresos para programas/proyectos' incluye los ingresos restringidos a proyectos, así como los restringidos programáticamente. La UICN hará un esfuerzo para incrementar los fondos restringidos a programas con el fin de realizar iniciativas programáticas plurianuales a gran escala, conforme a los modelos preferibles de ejecución (véase el apartado 2.a). El Plan de Movilización de Recursos (apartado 5) define la estrategia para la recaudación de fondos restringidos.

**Tabla 10: Financiamiento restringido (en millones de CHF)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Real	Real	Real	Previsión	Plan	Plan	Plan	Plan
	M CHF	M CHF	M CHF	M CHF	M CHF	M CHF	M CHF	M CHF
Ingresos para programas/proyectos	79	76	95	98	104	109	120	129
Otros ingresos restringidos	0	1	1	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>77</b>	<b>96</b>	<b>98</b>	<b>104</b>	<b>109</b>	<b>120</b>	<b>129</b>
Crecimiento anual	3%	-3%	25%	2%	6%	5%	10%	7%
Crecimiento durante el período entre sesiones				27%				31%

#### ii. Gastos restringidos

El nivel previsto de gastos relativos a programas/proyectos (Tabla 11) está en consonancia con los niveles de ingresos previstos (Tabla 10). Las actividades del Programa y de los



proyectos son los recursos principales que tiene la UICN para lograr los Resultados del Programa en las tres Áreas del Programa.

**Tabla 11: Gastos restringidos (en millones de CHF)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Real	Real	Real	Previsión	Plan	Plan	Plan	Plan
	M CHF	M CHF	M CHF	M CHF	M CHF	M CHF	M CHF	M CHF
Proyectos y otros gastos restringidos	75	83	88	98	104	109	120	129
Crecimiento anual	-4%	11%	6%	11%	6%	5%	10%	7%
Crecimiento durante el período entre sesiones				25%				31%

Se prevé un incremento del 13% de los gastos en el período 2017–2020. Se espera que dicho incremento sea mayor en aquellas regiones que son los principales beneficiarios de la AOD, teniendo en cuenta que la AOD representa hasta el 75% del financiamiento de la UICN. Se prevé un crecimiento fuerte de los programas en África y Asia, y menos notable en Mesoamérica, Sudamérica, Oceanía y Asia Occidental.

Los gastos en proyectos incluyen las asignaciones a Miembros, Comisiones y otros componentes y colaboradores de la UICN que participan en la ejecución del Programa, siempre que dichas asignaciones estén contempladas en las contribuciones de donantes recibidas por la Secretaría.

#### d. Gastos totales

La Tabla 12 muestra los gastos totales desglosados por categoría de gasto. Los costos de personal y consultoría representaron el 63% del total de los costos en el período 2013–2016. No se prevén cambios importantes en la composición de la plantilla o en los niveles salariales del personal. El personal que se dedica principalmente a la ejecución de proyectos se contrata normalmente durante períodos cortos a fin de tener flexibilidad en la estructura de costos y gestionar el costo de reducción de plantilla en caso de disminución de la cartera de proyectos. Se espera que los costos de viajes y comunicaciones se reduzcan del 15% del total de costos al 11% durante el período 2017–2020 como consecuencia del uso de tecnologías de la información y reuniones virtuales.

Se prevé un aumento paulatino del importe de las subvenciones a colaboradores como consecuencia de iniciativas de conservación en las que gran parte de la ejecución se realice por Miembros y otros colaboradores, y por el incremento importante de los fondos para proyectos del FMAM y del FVC que se distribuirán principalmente a través de subvenciones.

**Tabla 12: Gastos totales por categoría**

	2013	2014	2015	2016	2013-16	2017	2018	2019	2020	2017-20		
	Real	Real	Real	Previsión	Total		Plan	Plan	Plan	Total		
Categoría de gasto	M CHF	M CHF	M CHF	M CHF	M CHF	%	M CHF	M CHF	M CHF	M CHF	%	
Costos de personal y de consultoría	67	73	78	83	301	63%	80	82	82	82	326	57%
Viajes y comunicaciones	16	19	18	18	71	15%	16	16	16	17	65	11%
Oficina y administración general	7	8	8	8	31	7%	8	8	8	8	32	6%
Otros costos operativos	10	10	12	12	44	9%	12	11	11	11	45	8%
Subvenciones a colaboradores	6	6	6	11	29	6%	17	20	31	39	107	19%
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>116</b>	<b>122</b>	<b>132</b>	<b>476</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>	<b>137</b>	<b>148</b>	<b>157</b>	<b>575</b>	<b>100%</b>

#### e. Contribuciones de las Comisiones

Las Comisiones prestan apoyo a la implementación del Programa mediante la aportación de conocimientos y experiencia. Sus contribuciones pueden consistir en servicios remunerados (en cuyo caso se reflejarán en el flujo de ingresos y gastos de la Secretaría) o en tiempo prestado de forma voluntaria.

En 2011, se hizo un estudio para determinar el valor estimado del tiempo voluntario. La estimación estaba basada en el número previsto de días de trabajo voluntario de los miembros de las Comisiones; se aplicó un valor unitario de CHF 1.000 por persona y día, más las contribuciones en efectivo que se espera recibir directamente de las Comisiones. El valor unitario de CHF 1.000 por día incluye el valor de los servicios de oficina que aporta el empleador o organización anfitriona del voluntario. Basado en lo anterior, el valor de la contribución total de los miembros de las Comisiones es de aproximadamente CHF 150 millones anuales. El importe indicado se sigue considerando una estimación aproximada correcta de la contribución anual de las Comisiones al Programa de la UICN.

Aunque no se considera factible la recopilación de información detallada respecto de las contribuciones voluntarias, se va a implantar un sistema en 2017 para registrar los ingresos y gastos percibidos/incurridos por las Comisiones y que se contabilizan en la contabilidad de las organizaciones anfitrionas, así como los contabilizados por la Secretaría.

La mayoría de las aportaciones de las Comisiones son para apoyar productos del conocimiento de la UICN, tales como la Lista Roja de Especies Amenazadas de la UICN™ y la Base Mundial de Datos sobre Áreas Protegidas, y aportar conocimientos expertos para la implementación del Programa.

#### f. Balance de situación

La Tabla 13 muestra el balance de situación real al cierre del año 2015 y los balances previstos al inicio y al cierre del período 2017–2020. La variable más importante es el incremento del nivel de efectivo y de depósitos a corto plazo, lo que refleja un crecimiento de la cartera de proyectos de aproximadamente 33% a lo largo del cuatrienio. Esto irá acompañado de un incremento de las reservas restringidas, que consisten en fondos mantenidos en nombre de donantes para la implementación de proyectos en el futuro. Se prevé una disminución de aproximadamente CHF 4 millones del importe correspondiente a ingresos diferidos y al préstamo edificio, a medida que se amortiza el préstamo edificio y se liberan los ingresos diferidos respecto de activos donados; aquí habrá una disminución correspondiente del valor de los activos fijos.

**Tabla 13: Balance general estimado (en millones de francos suizos)**

	2015	2016	2020		2015	2016	2020
	Real	Previsión	Plan		Real	Previsión	Plan
	M CHF	M CHF	M CHF		M CHF	M CHF	M CHF
<b>Activos corrientes</b>				<b>Deudas corrientes</b>			
Efectivo y depósitos a corto plazo	34	32	42	Otras deudas	10	10	10
Inversiones	14	14	16	Provisiones	4	4	4
Otros efectos a cobrar	17	17	18	<b>Total deudas corrientes</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>Total activos corrientes</b>	<b>65</b>	<b>63</b>	<b>76</b>	<b>Deudas no corrientes</b>			
				Ingresos diferidos	18	17	15
<b>Activos no corrientes</b>				Préstamo edificio	11	11	10
Activos fijos	33	33	30	<b>Total deudas no corrientes</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>25</b>
Activos intangibles	2	1	1				
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>31</b>	<b>Reservas restringidas</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>47</b>
				<b>Reservas no restringidas</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>22</b>
<b>Total activos</b>	<b>100</b>	<b>97</b>	<b>107</b>	<b>Total deudas y reservas</b>	<b>100</b>	<b>97</b>	<b>108</b>

#### g. Reservas

La Tabla 14 muestra los movimientos reales de las reservas hasta el 31 de diciembre de 2015, así como las previsiones de movimientos hasta el 31 de diciembre de 2020. Las reservas aumentaron de CHF 13,2 millones al inicio de 2013 a CHF 20,8 millones al final de

2015. Se prevé una disminución de las reservas en 2016 derivada de los costos de reestructuración. Durante el período 2017–2020, se prevé un incremento de CHF 2,4 millones resultante del superávit previsto para los ejercicios 2019 y 2020 (véase la Tabla 5). La UICN ha establecido una meta de CHF 25 millones para las reservas, basándose en una evaluación de los riesgos financieros y operativos.

**Tabla 14: Reservas (en millones de CHF)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	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
Saldo al 1 de enero	13.2	16.9	20.4	20.8	19.1	19.2	19.5	20.5
Superávit/déficit	3.6	4.3	0.0	-1.7	0.1	0.3	1.0	1.1
Otros movimientos en las reservas	0.1	-0.9	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Saldo al 31 de diciembre</b>	<b>16.9</b>	<b>20.4</b>	<b>20.8</b>	<b>19.1</b>	<b>19.2</b>	<b>19.5</b>	<b>20.5</b>	<b>21.6</b>

**Nota:** La partida de Otros movimientos de las reservas corresponde a ajustes por conversión de divisas.

## 5. Plan de movilización de recursos

La Tabla 15 muestra un desglose de los ingresos previstos, por fuente de financiamiento, para el Plan Financiero 2017–2020.

**Tabla 15: Ingresos total, por fuente de financiación (en millones de CHF)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2013-16	2017	2018	2019	2020	2017-20		
	Real	Real	Real	Real	Previsión	Total	Plan	Plan	Plan	Plan	Total		
	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	M de CHF	%	
Cotizaciones de los Miembros	12	13	12	13	13	51	11%	12	13	13	13	51	9%
Gobiernos	51	54	56	68	65	243	50%	62	62	62	62	248	43%
Instituciones multilaterales	18	16	21	21	24	82	17%	31	33	44	51	159	28%
Organizaciones no gubernamentales	8	8	5	8	7	28	6%	7	7	6	6	26	5%
Fundaciones	9	9	9	10	10	38	8%	10	10	11	12	43	7%
Sector privado (incluyendo donaciones de particulares)	5	5	5	3	4	17	4%	4	5	6	7	22	4%
Otros	9	9	6	7	7	29	6%	7	7	7	7	28	5%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>488</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>	<b>137</b>	<b>149</b>	<b>158</b>	<b>577</b>	<b>100%</b>

Durante el período 2012–2016, hubo un incremento de los ingresos totales de CHF 111 millones en 2012 a una previsión de CHF 130 millones en 2016. Históricamente, la fuente principal de financiamiento de la UICN ha sido la AOD, a través del apoyo aportado para proyectos y programas por los donantes bilaterales y organismos multilaterales. Los ingresos provenientes de donantes bilaterales (gobiernos) representan la porción mayor y, por término medio, un 50% del total de los ingresos anuales durante los últimos cuatro años. Esto incluye un crecimiento fuerte y constante del financiamiento de proyectos. Los recursos provenientes de instituciones multilaterales representan, por término medio, un 17% en el mismo período. El nivel de financiamiento proveniente de fundaciones ha permanecido estable y representa un 8% de los ingresos anuales de la UICN durante los últimos años. El patrocinio, licencias y apoyo programático proveniente de empresas privadas representan una porción pequeña pero constante de aproximadamente 3-4% del total de los ingresos anuales. La crisis migratoria en Europa en 2015 supuso cambios importantes en las prioridades de cooperación al desarrollo y la reasignación radical de la AOD por parte de muchos gobiernos a fin de atender a los migrantes que llegaban a Europa. Estos cambios en el financiamiento ya han tenido un impacto sobre los ingresos de la UICN proveniente de Acuerdos Marco en 2016 y es probable que esta tendencia persista durante la vigencia del Plan de Trabajo 2017–2020 y afecte no solo los niveles de financiamiento aportado por los colaboradores conforme a los Acuerdos Marco, sino también la flexibilidad de dicho financiamiento. Será importante que los miembros del Consejo ayuden a la UICN en el trabajo con sus Estados Miembros para fomentar la visibilidad de la UICN y así garantizar

una base de financiamiento constante y estable por parte de estos países colaboradores importantes.

La estrategia de movilización de recursos de la UICN se centra en aumentar y diversificar la base de ingresos de la Unión a fin de reducir la dependencia excesiva de la AOD proporcionada por los gobiernos de la OCDE. Se ha adoptado una estrategia para replantear y mejorar las relaciones con fundaciones establecidas en los Estados Unidos de América que representan una fuente de financiamiento especialmente importante en el período previo al Congreso Mundial de la Naturaleza, y para establecer contactos con filántropos de los EE.UU. especialmente interesados en la conservación. La UICN también va a redoblar esfuerzos para reforzar sus relaciones con fundaciones establecidas en Europa, a través de mecanismos como la organización benéfica IUCN UK en el Reino Unido.

La Secretaría de la UICN está haciendo un esfuerzo concertado para garantizar la idoneidad estratégica de sus proyectos para fomentar la implementación del Programa 2017–2020. Esto incluye: establecer vínculos explícitos entre los Resultados del Programa de la UICN y la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, comunicar la importancia de la conservación de la diversidad biológica, la gobernanza equitativa y efectiva de los recursos naturales, y soluciones basadas en la naturaleza para hacer frente a los grandes retos para el desarrollo. Durante este período, la UICN también implementará proyectos de mayor envergadura o agrupará varios proyectos pequeños para formar "programas de trabajo" consistentes a fin de reducir los costos transaccionales asociados con los proyectos pequeños. Esto debería permitir a la UICN lograr su ambición de cambiar a un "modelo mayorista" de ejecución del Programa, con el apoyo de los Miembros y las Comisiones, y de acuerdo con la Carta para Un solo Programa.

La acreditación por el FMAM en 2014, y más recientemente por el FVC, ha servido para acelerar la implantación de sistemas que permiten un mejor seguimiento y justificación de los recursos movilizados y concedidos por la Secretaría a los Miembros de la UICN. La acreditación de la UICN respecto de estos dos Fondos va a suponer beneficios importantes, entre ellos la movilización de recursos para todos los Miembros de la UICN y su red en más de 160 países de todo el mundo. Se va a trabajar para obtener la categoría de organización internacional de la Unión Europea para 2017, lo que podría fomentar de forma similar los ingresos basados en proyectos y programas de la UICN durante el próximo cuatrienio.

El Plan Financiero 2017–2020 prevé un pequeño crecimiento de los ingresos anuales de CHF 130 millones en 2016 a CHF 158 millones en 2020. Este crecimiento previsto provendrá principalmente de los organismos multilaterales, incluyendo colaboradores estratégicos como el FMAM, el FVC, los Bancos Regionales de Desarrollo y la Comisión Europea. La UICN también prevé un pequeño incremento de las donaciones grandes y del financiamiento proveniente de fundaciones. Se espera una estabilización de los recursos aportados por gobiernos bilaterales a consecuencia de las muchas demandas que compiten por la AOD. A continuación, se resumen las fuentes de financiamiento que va a buscar la UICN de forma activa a fin de garantizar la viabilidad financiera de las Áreas principales de su Programa.

### **1ª Área del Programa: Valorar y conservar la naturaleza**

El objetivo de esta Área del Programa es documentar la tasa de pérdida de hábitat y de extinción de especies, evaluar los factores clave causantes de la pérdida de biodiversidad y catalizar medidas potentes de conservación para proteger la naturaleza.

La UICN va a seguir conservando los datos generados por una diversidad de colaboradores en la conservación a fin de documentar en qué lugares y a qué ritmo estamos perdiendo

biodiversidad. La síntesis de estos datos valiosos en series de datos críticos –las más conocidas son La Lista Roja de la UICN de Especies Amenazadas<sup>TM</sup>, *Planeta Protegido*, Áreas Clave para la Biodiversidad, y la Herramienta Integrada de Evaluación de la Biodiversidad– permitirá la formulación de políticas globales y ayudará a los Miembros y colaboradores de la UICN a mejor valorar y conservar la naturaleza.

Una de las prioridades máximas para este período del Programa es trasladar las series de datos encomendadas a la UICN a plataformas estables, integradas y más inteligentes que tengan interfaces adaptadas a los usuarios, de modo que sean tan apropiadas y útiles para personas no especialistas y responsables de políticas como para la propia comunidad conservacionista.

El financiamiento de esta Área del Programa se ha beneficiado de un flujo diversificado de fondos. Por ejemplo, el financiamiento de la Lista Roja de la UICN<sup>TM</sup> fue aportado por fundaciones, organizaciones no gubernamentales internacionales (incluyendo algunos Miembros de la UICN), gobiernos y organismos internacionales como la Unión Europea, con un pequeño flujo adicional de ingresos del sector privado. Las Categorías y Datos de las Áreas Protegidas Mundiales han contado con el apoyo financiero principalmente de gobiernos; la iniciativa de la UICN Salvemos Nuestras Especies –una coalición establecida por el Banco Mundial, el FMAM y la UICN en 2011– ha sido financiada por organizaciones multilaterales, así como por empresas privadas. Todo el trabajo de conservación de la UICN ha recibido contribuciones significativas en especie de las Comisiones de la UICN.

La meta financiera para 2017–2020 correspondiente a ‘Valorar y conservar la naturaleza’ es de CHF 212 millones. Para alcanzar esta meta, la UICN va a colaborar de forma proactiva con fundaciones, organismos multilaterales, empresas privadas y Miembros a fin de movilizar fondos. La UICN también activará a los Patronos de la Naturaleza para solicitar donaciones importantes de filántropos con el fin de conseguir que personas no especialistas y responsables de las políticas puedan acceder más fácilmente a estos datos críticos para la conservación. Se espera que la mayor parte de la inversión necesaria para generar y sintetizar las series de datos sobre la diversidad biológica provenga de fundaciones, organizaciones no gubernamentales (incluyendo Miembros), el sector privado y filántropos.

Los esfuerzos para catalizar y apoyar las acciones de conservación sobre el terreno se financiarán principalmente por organismos multilaterales, incluidos el FMAM y la Unión Europea, además del sector privado. Por tanto, es muy importante obtener el reconocimiento de la Unión Europea como Organización Internacional.

Está previsto que el trabajo de la UICN para contribuir a la identificación, apoyo y participación de colaboradores con el fin de proteger sitios del Patrimonio Mundial de valor universal excepcional se financie por fundaciones (40%), contribuciones bilaterales de gobiernos (40%), ingresos por Acuerdos Marco y subvenciones de filántropos (20%).

## **2ª Área del Programa: Promover y apoyar una gobernanza efectiva y equitativa de los recursos naturales**

En esta Área del Programa se destaca la aplicación de los conocimientos expertos de la UICN en los campos de la ciencia, las ciencias sociales y el derecho para resolver los problemas de gobernanza medioambiental. La UICN ejerce su poder de convocatoria para que expertos globales proporcionen asesoramiento a legisladores, políticos y conservacionistas en todo el mundo. La 2ª Área del Programa define tres elementos de política y gobernanza medioambientales con las oportunidades potenciales de financiamiento: (a) desarrollo de políticas; (b) capacitación, especialmente de los Miembros de la UICN; y (c) servicios y funciones para la gobernanza medioambiental.

La meta financiera para esta Área del Programa para 2017–2020 es de CHF 86 millones. La mayoría de las actividades relativas a políticas y gobernanza están integradas en programas gestionados por el Grupo de la UICN sobre Soluciones basadas en la Naturaleza y el Grupo sobre la Conservación de la Diversidad Biológica. No obstante, la UICN también influye en las políticas y acciones relativas a la conservación de la naturaleza, el cambio climático y el desarrollo sostenible en el ámbito mundial. Por lo tanto, la UICN adoptará un enfoque más dirigido para fomentar la base de financiamiento de esta Área del Programa. Se espera que el financiamiento provenga de una combinación de instituciones bilaterales y multilaterales (50%), ingresos por Acuerdos Marco (20%), organizaciones no gubernamentales (10%), el sector privado (5%) y gobiernos no AOD (5%).

### **3ª Área del Programa: Implementar soluciones basadas en la naturaleza para hacer frente a los retos de la sociedad**

Aunque el trabajo de la UICN encaminado a promover soluciones basadas en la naturaleza para hacer frente a los retos de la sociedad está financiado por una amplia gama de inversores, la fuente principal de financiamiento sigue siendo la AOD proveniente de donantes bilaterales y de organismos multilaterales. Durante el período 2017–2020, la UICN va a fomentar todavía más las soluciones basadas en la naturaleza y demostrar el impacto y rentabilidad de estas como elementos críticos para apoyar la consecución de los Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS). Tanto el Acuerdo de París sobre Cambio Climático como la Conferencia Mundial de la ONU sobre la Reducción del Riesgo de Desastres reconocen el papel de la naturaleza y de los ecosistemas saludables. En este contexto, el Programa de la UICN para 2017–2020 intenta posicionar a la UICN como actor clave a fin de promover estos marcos mundiales importantes que van a definir el destino del mundo a lo largo de los próximos 15 años.

Las mayores oportunidades de inversión en la mitigación del cambio climático y la adaptación a él, así como el crecimiento económico sostenible, deberían permitir a la UICN desarrollar asociaciones estratégicas con una serie de colaboradores bilaterales y multilaterales, incluyendo los colaboradores de Acuerdos Marco, y así aumentar los flujos de inversión en iniciativas dirigidas, a gran escala, sobre el terreno.

La UICN se va a centrar en el desarrollo de iniciativas mundiales para la restauración del paisaje forestal, la seguridad alimentaria e hídrica, la mitigación del cambio climático, la adaptación basada en los ecosistemas y la reducción del riesgo de desastres, la protección marina y costera, y los humedales, además de trabajar para transformar los impactos de los negocios sobre la biodiversidad. La meta financiera para esta Área del Programa en el período 2017–2020 es de CHF 165 millones. La UICN prevé que más de dos tercios de los ingresos correspondientes a las soluciones basadas en la naturaleza provendrán de la AOD a través de canales bilaterales, y cada vez más a través de fondos multilaterales como el FMAM y el FVC.

### **Servicios corporativos y desarrollo de la Unión**

Los servicios corporativos se financiarán mediante una combinación de ingresos no restringidos – de las cotizaciones de los Miembros y contribuciones por Acuerdos Marco – además de las tarifas normales cobradas por gestión de proyectos. También se generarán ingresos por la acreditación de la UICN con el FMAM y el FVC.

La UICN seguirá movilizando fondos para convocar y reforzar su amplia red de Estados y ONG Miembros y para aprovechar el asesoramiento de primera calidad de los miembros de las Comisiones, con el fin de influir en las políticas y acciones relativas a la conservación de la naturaleza y el desarrollo sostenible. La meta financiera para los servicios corporativos durante el período 2017–2020 es de CHF 112 millones.

## 6. Seguimiento

Los resultados con respecto al Plan Financiero se medirán todos los años utilizando el Marco de Planificación Estratégica y Presentación de Informes aprobado por el Consejo en su reunión de abril de 2016. Los resultados medidos mediante el Marco incluyen:

- Productos e impactos del Programa;
- Resultados con respecto a los planes de trabajo anuales y el presupuesto anual;
- Crecimiento de la cartera de proyectos y consecución de las metas de recaudación de fondos;
- Implementación de la Carta para Un solo Programa: evaluación del porcentaje del trabajo realizado a través de los Miembros y componentes individuales de la Unión y del valor del mismo; y
- Riesgos estratégicos y operativos.

## 7. Riesgos financieros

Los principales riesgos inherentes al Plan Financiero son:

### 1. Riesgo de impago de las cotizaciones de los Miembros

Es improbable que un número significativo de los Miembros abandone la UICN durante el período 2017–2020. No obstante, existe el riesgo de impago de las cotizaciones de los Miembros existentes y la posible retirada de aquellos Estados que no consideran prioritario ser miembro de la UICN.

*Medidas de contingencia: Actualmente se incluye una provisión anual al respecto como parte del presupuesto anual, la cual se va a mantener.*

### 2. Riesgo de que no se alcancen las metas de ingresos por Acuerdos Marco

Aunque este Plan Financiero prevé una disminución de los ingresos por Acuerdos Marco, existe el riesgo de que la disminución sea mayor de lo previsto actualmente. Las contribuciones provenientes de Acuerdos Marco son para períodos fijos, cuya duración puede variar entre uno y cuatro años. El mayor riesgo ocurre cuando los acuerdos estén a punto de finalizar y en proceso de renegociación. También existe el riesgo de que algunos colaboradores con Acuerdos Marco decidan asignar fondos en base a criterios temáticos y geográficos, lo que conllevaría una reducción del financiamiento no restringido.

*Medidas de contingencia: Los Acuerdos Marco vigentes se renegociarán con antelación suficiente a la finalización de los mismos. Se mejorarán los mecanismos de asignación y repercusión de costos para que los programas y proyectos cubran el costo total de su implementación. Se estudiarán las oportunidades que puedan existir con posibles nuevos colaboradores, incluyendo la posibilidad de obtener financiamiento por Acuerdos Marco restringido programáticamente.*

### 3. Riesgo de que no se alcancen las metas para los ingresos restringidos

El Plan Financiero está basado en el Programa 2017–2020 y en el financiamiento para la consecución de los resultados definidos en el marco de los resultados. El éxito de la recaudación de fondos restringidos dependerá de que se demuestre a los donantes el 'valor añadido' del Programa y de que se les convenza de la capacidad de la UICN para lograr los Resultados del Programa.

*Medidas de contingencia: Se desarrollará una estrategia de recaudación de fondos basada en prioridades claras. En caso de que disminuyan los ingresos, se priorizarían las*

actividades y se reducirían los gastos. Siempre que sea posible, los contratos laborales coincidirán con la duración de los proyectos y con el financiamiento disponible de modo que se pueda reducir la plantilla en consonancia con los recortes hechos en el financiamiento del Programa.

#### **4. Riesgo de que no se alcancen las metas para la implementación de los proyectos/ programas**

Es imprescindible que los proyectos y programas sean ejecutados en el plazo previsto, dentro del presupuesto previsto, y con un nivel alto de calidad; de lo contrario, se disminuiría la confianza de los donantes y habría una reducción del financiamiento restringido.

*Medidas de contingencia: Se ha implantado un sistema para la evaluación de los proyectos a fin de garantizar la calidad de los proyectos desde la fase de planificación. El seguimiento de la implementación de los proyectos se mejorará con la implantación del sistema de gestión de programas y proyectos que actualmente se está desarrollando.*

#### **5. Riesgo de que los gastos sobrepasen las previsiones presupuestarias**

Es necesario un control estricto de los gastos para poder cumplir el Plan Financiero. La UICN es una organización mundial, con una infraestructura amplia, que realiza numerosas actividades, todas las cuales conllevan un riesgo.

*Medidas de contingencia: Se ejercerá un control presupuestario consistente en la presentación de informes financieros en los plazos establecidos y en la toma proactiva de decisiones.*

#### **6. Riesgo de que se produzcan pérdidas importantes por cambio de divisas**

La UICN recibe ingresos y realiza desembolsos en diversas divisas. Por consiguiente, el riesgo cambiario es un riesgo operativo inherente.

*Medidas de contingencia: Se implantó una política de gestión de efectivo e inversiones en 2011 con el objetivo de optimizar el nivel de divisas mantenidas y reducir el riesgo mediante instrumentos de cobertura. Se ha empezado a trabajar para racionalizar la estructura bancaria de la UICN y establecer una plataforma para la presentación de informes relativos a los saldos bancarios y las divisas. De este modo, se facilitará la gestión del efectivo, incluyendo la gestión de divisas.*

## **8. Otros supuestos**

**Tipos de cambio de divisas:** Los tipos de cambio aplicados para convertir los importes de divisas en francos suizos durante el período 2016-2020 son los siguientes:

1 EUR = 1,09 CHF

1 NOK = 0,12 CHF

1 SEK = 0,12 CHF

**Inflación:** No se han hecho ajustes para la posible inflación. La tasa media de inflación en Suiza en 2015 se situó en -1,1% y la tasa de inflación correspondiente a febrero de 2016 fue de -0.8% (Índice de Precios al Consumo en Suiza).



## Anexo 1: Gastos previstos por Resultado Global y Subresultado

Anexo 1: Gastos previstos por Resultado Global y Subresultado					2017	2018	2019	2020	2017-20
Área del Programa	Resultado global	Subresultado			Plan	Plan	Plan	Plan	Total
					M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Valorar y conservar la naturaleza	GR1	El riesgo que afecta a las especies y al ecosistema se ha reducido.	SR1.1	Disponibilidad, utilización y divulgación efectiva de información fiable y fidedigna para valorar y conservar la biodiversidad.	20	21	22	23	86
			SR1.2	Se acelera la aplicación efectiva y el cumplimiento de leyes y políticas para valorar y conservar la biodiversidad.	5	5	5	6	21
			SR1.3	Se abordan las causas principales de la pérdida de biodiversidad mediante la aplicación de medidas de conservación.	25	26	27	27	105
			<b>Subtotal</b>		<b>50</b>	<b>52</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>212</b>
Promover y apoyar una gobernanza efectiva y equitativa de los recursos naturales	GR2	La gobernanza de los recursos naturales en todos los ámbitos permite lograr una conservación efectiva y unos resultados sociales equitativos al integrar los principios de buena gobernanza con enfoques basados en los derechos.	GR2.1	Disponibilidad de información fidedigna y fiable de la UICN para evaluar y mejorar la gobernanza de los recursos naturales en todos los ámbitos.	5	5	5	4	19
			GR2.2	Se refuerza la gobernanza de la naturaleza y de los recursos naturales en el ámbito nacional y subnacional mediante la aplicación del enfoque basado en los derechos y la incorporación de los principios de buena gobernanza.	12	13	14	16	55
			GR2.3	Se establecen, se apoyan y se fomentan sistemas de gobernanza regional y mundial para la conservación de la naturaleza y los recursos naturales.	3	3	3	3	12
			<b>Subtotal</b>		<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>86</b>
Implementar soluciones basadas en la naturaleza para hacer frente a los retos de la sociedad, incluyendo el cambio climático, la seguridad alimentaria, y el desarrollo económico y social	GR3	Las sociedades reconocen y fomentan la capacidad de los ecosistemas saludables y restaurados para contribuir de forma efectiva a que la sociedad haga frente a los retos del cambio climático, la seguridad alimentaria y el desarrollo económico y social.	GR3.1	Se dispone de información fidedigna y fiable sobre la manera en que las soluciones basadas en la naturaleza pueden contribuir a resolver los retos principales de la sociedad y dicha información es utilizada por los responsables de tomar decisiones en todos los ámbitos.	5	5	6	6	22
			GR3.2	Los responsables de tomar decisiones en todos los ámbitos prueban y adoptan la gobernanza incluyente y los mecanismos para la obtención de recursos a fin de facilitar la aplicación efectiva de soluciones basadas en la naturaleza.	7	7	7	7	28
			GR3.3	Se protegen, gestionan y/o restauran de forma equitativa las cuencas y los paisajes terrestres y marinos intactos, modificados y degradados que aportan beneficios directos para la sociedad.	23	25	31	36	115
			<b>Subtotal</b>		<b>35</b>	<b>37</b>	<b>44</b>	<b>49</b>	<b>165</b>
			<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>120</b>	<b>128</b>	<b>463</b>	



UNIÓN INTERNACIONAL PARA  
LA CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA

SEDE MUNDIAL  
Rue Mauverney 28  
1196 Gland, Suiza  
Tel +41 22 999 0000  
Fax +41 22 999 0002  
[www.iucn.org](http://www.iucn.org)