



**CONGRESO MUNDIAL DE LA NATURALEZA DE LA UICN
3 a 10 de septiembre de 2021, Marsella, Francia**

**Informe del Director General y el Tesorero sobre las
Finanzas de la UICN en el período entre sesiones 2016-2020**

Acción solicitada: Se solicita al Congreso Mundial de la Naturaleza que TOME NOTA del informe adjunto sobre las finanzas de la UICN en el período 2016-2020 presentado conjuntamente por el Director General y el Tesorero.

Índice

1.	Introducción	2
2.	Situación económica	2
3.	Tendencias de los ingresos	3
4.	Visión general de los resultados correspondientes a los años 2016-2020	4
5.	Comparación con el Plan Financiero 2017-2020	10
6.	Ingresos y gastos no restringidos	12
7.	Ingresos y gastos de proyectos	14
8.	Gastos	15
9.	Fuentes de ingresos	17
10.	Análisis de los gastos por área de resultados	18
11.	Balance de resultados	20
12.	Reservas	22
13.	Informe de los auditores de cuentas	23
14.	Sistemas y procesos	26
15.	Rendición de cuentas y supervisión	27
16.	Dificultades y oportunidades financieras	27

1. Introducción

El artículo 20 (c) de los Estatutos de la UICN estipula que las funciones del Congreso Mundial de la Naturaleza son, entre otras: *“recibir y considerar los informes: (ii) sobre las finanzas de la UICN, elaborados por el Director General junto con el Tesorero”*.

El artículo 88 (d) establece que *“El Director General es responsable de presentar con el Tesorero en cada período de sesiones ordinario del Congreso Mundial un informe sobre las cuentas consolidadas de la UICN junto con los informes de los auditores correspondientes a los años pertinentes;”*

En el informe que sigue se presenta una visión general de las finanzas correspondiente a los años 2016 a 2020.

2. Situación económica

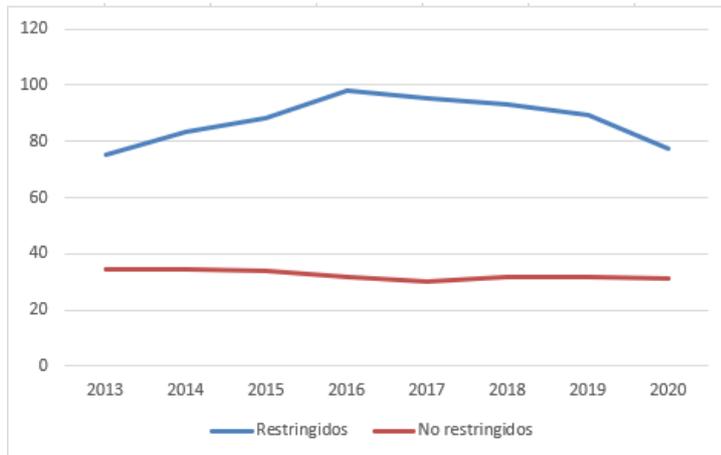
La economía mundial creció de forma sostenida de 2016 a 2019 a un promedio de entre 2% y 3%. Este período se caracterizó por un excedente de liquidez, tasas de inflación e interés bajas, y un crecimiento global moderado del PIB, pero crecientes disparidades de ingresos, tanto dentro de los países como entre ellos.

El panorama cambió radicalmente con la aparición de la pandemia mundial a principios de 2020. Las consecuencias a nivel mundial han sido graves, ya que la actividad económica se suspendió en todo el mundo para hacer frente al virus. El crecimiento del PIB en 2020 fue muy negativo en la mayoría de los países desarrollados y en desarrollo, y el desempleo aumentó a niveles récord. Los principales bancos centrales han respondido inyectando cantidades sin precedentes de liquidez en los sistemas financieros, y los gobiernos han complementado esas medidas aumentando el gasto fiscal para prestaciones de desempleo y seguridad social, en la medida en que la capacidad fiscal permitió. Las vacunas estuvieron disponibles a principios de 2021 y actualmente se están distribuyendo, aunque con disparidades importantes entre los países desarrollados y menos desarrollados. Se espera que la puesta en marcha del programa de vacunación, junto con la relajación gradual de las restricciones y las medidas de estímulo financiero, den lugar a una fuerte recuperación económica a partir de mediados de 2021.

3. Tendencias de los ingresos

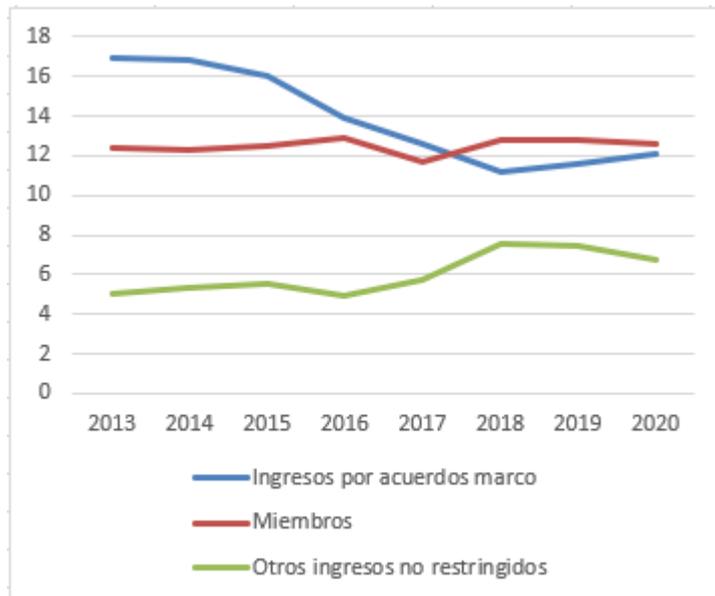
En la figura 1 se muestran las tendencias de los ingresos restringidos y no restringidos en el período 2013-2020.

Figura 1: Tendencias de los ingresos, millones de CHF



En la figura 2 se muestran las tendencias de las tres fuentes de ingresos no restringidos.

Figura 2: Tendencias de los ingresos no restringidos, millones de CHF



En el período 2013-2016 los ingresos restringidos aumentaron de forma constante, de 75m de CHF a algo menos de 100m de CHF. A esto le siguieron ligeros descensos en los años posteriores. La UICN reconoce los ingresos restringidos a medida que los fondos se gastan y se cumplen las condiciones contractuales. Por lo tanto, los ingresos restringidos son equivalentes a los gastos restringidos. Aunque la cartera de proyectos de la UICN creció de manera constante durante el período 2017-2020, ello no se tradujo en un aumento proporcional de los niveles de gasto. Esto refleja una transición hacia proyectos de mayor escala, y concretamente proyectos en los que la UICN actúa como organismo de ejecución (Fondo Verde para el Clima (FVC), Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)). Las fases iniciales de estos proyectos tienden a ser largas debido a su tamaño y complejidad. La

emergencia creada por la COVID-19 también ha afectado a la ejecución en 2020. Por consiguiente, a pesar de una sólida cartera de proyectos, el nivel de gastos en 2020 fue muy inferior al de 2019.

Los ingresos no restringidos han permanecido relativamente estables durante el período de ocho años. En el período 2013-2016 se redujeron de 34m de CHF a 32m de CHF y se han mantenido en un nivel similar desde entonces. Sin embargo, si los ingresos no restringidos se desglosan (figura 2), emerge un cuadro más matizado. Los ingresos por acuerdos marco¹ disminuyeron de 17m de CHF en 2013 a 11m de CHF en 2018 y se mantuvieron en un nivel similar hasta 2020. La reducción refleja una tendencia creciente de los gobiernos donantes a vincular la financiación a objetivos concretos de programas. La reducción también puede atribuirse, en parte, al aumento del valor del franco suizo respecto de las monedas de los donantes. Por ejemplo, el franco suizo se apreció un 10% frente al euro en el período comprendido entre enero de 2013 y diciembre de 2019.

Los ingresos provenientes de los Miembros se mantuvieron relativamente estables en el período 2013-2020. En 2017 se produjo una reducción tras la revocación de la condición de Miembros de aquellos que se encontraban en mora en el momento de la celebración del Congreso de 2016.

Los otros ingresos no restringidos han aumentado de forma constante en el período 2013-2020. Una de las razones principales del aumento son las contribuciones de los Padrinos de la naturaleza de la UICN. Esta iniciativa ha registrado un aumento constante del número de Padrinos a partir de 2016 y ahora proporciona anualmente financiamiento por un monto superior a 1m de CHF.

4. Visión general de los resultados correspondientes a los años 2016-2020

El presente informe abarca los resultados reales correspondientes a los años finalizados después del Congreso Mundial de la Naturaleza de 2016 (2016, 2017, 2018, 2019 y 2020).

En la tabla 1 se resumen los ingresos y gastos de la UICN correspondientes a los años 2016 a 2020. Las cifras correspondientes a los años 2016 a 2019 se han extraído de los estados financieros auditados y se han presentado en forma de dos corrientes: ingresos y gastos no restringidos ("NR") e ingresos y gastos restringidos ("R"). Para acceder a información más detallada sobre cada ejercicio económico se han de consultar los estados financieros auditados (véanse los [estados financieros auditados aprobados para los años 2016 a 2019](#) y el documento del Congreso [CGR-2021-7.3/1](#)).

Los resultados correspondientes a cada año se muestran después de tener en cuenta los movimientos de las reservas para que se puedan comparar con el presupuesto aprobado. Como parte del proceso de presupuestación anual, la UICN reserva fondos para futuros eventos, como los foros regionales de conservación y los congresos regionales de la naturaleza, que tienen lugar una vez cada cuatro años. Esto se hace transfiriendo fondos recibidos en un año determinado a una reserva designada. Los fondos se liberan posteriormente cuando se celebra el evento y se realizan los correspondientes gastos

¹ Ingresos no restringidos para programas.

Tabla 1: Ingresos y gastos no restringidos (NR) y restringidos (R), 2016-2020 (millones de CHF)

M de CHF	2016			2017			2018			2019			2020		
	NR	R	Total												
	Cifras reales														
Cuotas de los Miembros	12.9		12.9	11.7		11.7	12.8		12.8	12.8		12.8	12.6		12.6
Ingresos por acuerdos marco	13.9		13.9	12.6		12.6	11.2		11.2	11.6		11.6	12.1		12.1
Ingresos por proyectos		94.5	94.5		95.1	95.1		93.1	93.1		88.8	88.8		77.4	77.4
Otros ingresos	4.9	3.6	8.5	5.7	0.3	6.0	7.6	0.3	7.9	7.4	0.3	7.7	6.7	0.2	6.9
Total de ingresos	31.7	98.1	129.8	30.0	95.4	125.4	31.6	93.4	125.0	31.8	89.1	120.9	31.4	77.6	109.0
Recuperación de costos de proyectos	37.0	(37.0)	0.0	37.4	(37.4)	0.0	36.2	(36.2)	0.0	35.6	(35.6)	0.0	34.5	(34.5)	0.0
Gastos operativos	(68.1)	(59.7)	(127.8)	(65.5)	(59.1)	(124.6)	(66.6)	(57.6)	(124.2)	(66.9)	(52.2)	(119.1)	(63.7)	(41.6)	(105.3)
Superávit operativo	0.6	1.4	2.0	1.9	(1.1)	0.8	1.2	(0.4)	0.8	0.5	1.3	1.8	2.2	1.5	3.7
Otros ingresos y gastos	(0.8)	(1.4)	(2.2)	(0.8)	1.1	0.3	(2.2)	0.4	(1.8)	(0.7)	(1.3)	(2.0)	(3.8)	(1.5)	(5.3)
Superávit neto	(0.2)	0.0	(0.2)	1.1	0.0	1.1	(1.0)	0.0	(1.0)	(0.2)	0.0	(0.2)	(1.6)	0.0	(1.6)
Liberados de / (transferidos a) reservas designadas	0.6		0.6	(1.2)		(1.2)	(0.6)		(0.6)	0.8		0.8	(0.8)		(0.8)
Superávit/(déficit) después de los ajustes de las reservas	0.4	0.0	0.4	(0.1)	0.0	(0.1)	(1.6)	0.0	(1.6)	0.6	0.0	0.6	(2.4)	0.0	(2.4)

Examen de los resultados de cada ejercicio en comparación con el presupuesto

a) 2016

Tabla 2: Resultados del ejercicio 2016 comparados con el presupuesto

M de CHF	2016					
	No restringidos		Restringidos		Total	
	Efectivas	Presupuesto	Efectivas	Presupuesto	Efectivas	Presupuesto
Cotizaciones de los Miembros	12.9	12.6			12.9	12.6
Ingresos por acuerdos marco	13.9	15.4			13.9	15.4
Ingresos para proyectos		0.0	94.5	98.1	94.5	98.1
Otros ingresos	4.9	5.1	3.6	0.0	8.5	5.1
Total de ingresos	31.7	33.1	98.1	98.1	129.8	131.2
Recuperación de costos de proyectos	37.0	36.2	(37.0)	(36.2)	0.0	0.0
Gastos operativos	(68.1)	(68.0)	(59.7)	(61.9)	(127.8)	(129.9)
Superávit operativo	0.6	1.3	1.4	0.0	2.0	1.3
Otros ingresos y gastos	(0.8)	(1.3)	(1.4)	0.0	(2.2)	(1.3)
Superávit neto	(0.2)	0.0	0.0	0.0	(0.2)	0.0
Liberación de / (transferencia a) reservas designadas	0.6	0.0			0.6	0.0
Superávit/(déficit) después de los ajustes de las reservas	0.4	0.0	0.0	0.0	0.4	0.0

Ingresos y gastos no restringidos

El resultado del ejercicio fue un superávit de 0,4m de CHF en comparación con un presupuesto de equilibrio. Se liberaron 0,6m de CHF de las reservas designadas para financiar algunas partidas de gastos en 2016.

Ingresos y gastos restringidos

Los ingresos y gastos restringidos ascendieron a 98,1m de CHF, lo que fue conforme con el presupuesto.

b) 2017

Tabla 3: Resultados del ejercicio 2017 comparados con el presupuesto

M de CHF	2017					
	No restringidos		Restringidos		Total	
	Cifras reales	Presupuesto	Cifras reales	Presupuesto	Cifras reales	Presupuesto
Cuotas de los Miembros	11.7	12.0			11.7	12.0
Ingresos por acuerdos marco	12.6	11.9		0.0	12.6	11.9
Ingresos por proyectos		0.0	95.1	119.5	95.1	119.5
Otros ingresos	5.7	4.9	0.3	0.0	6.0	4.9
Total de ingresos	30.0	28.8	95.4	119.5	125.4	148.3
Recuperación de costos de proyectos	37.4	40.3	(37.4)	(40.3)	0.0	0.0
Gastos operativos	(65.5)	(69.5)	(59.1)	(79.2)	(124.6)	(148.7)
Superávit operativo	1.9	(0.4)	(1.1)	0.0	0.8	(0.4)
Otros ingresos y gastos	(0.8)	(1.1)	1.1		0.3	(1.1)
Superávit neto	1.1	(1.5)	0.0	0.0	1.1	(1.5)
Liberados de / (transferidos a) reservas designadas	(1.2)	(0.5)			(1.2)	(0.5)
Superávit/(déficit) después de los ajustes de las reservas	(0.1)	(2.0)	0.0	0.0	(0.1)	(2.0)

Ingresos y gastos no restringidos

El resultado del ejercicio fue un déficit de 0,1m de CHF comparado con un déficit presupuestado de 2,0m de CHF.

El presupuesto para 2017 incluía 1,6m de CHF por concepto de costos excepcionales relacionados con un proceso de cambio organizativo que se puso en marcha en 2017. Los costes reales del cambio ascendieron a sólo 0,5m de CHF. Además, los ingresos por acuerdos marco y otros ingresos no restringidos estuvieron por encima de lo presupuestado. En conjunto, estas partidas fueron las que más contribuyeron a la variación presupuestaria positiva de 1,9m de CHF.

Ingresos y gastos restringidos

Los ingresos y gastos restringidos ascendieron a un total de 95,4m de francos suizos, cifra muy inferior a los 119,5m de CHF presupuestados. Aunque la cartera de proyectos aumentó, muchos proyectos nuevos se firmaron después de lo previsto, lo que repercutió en los niveles de gastos. Además, se subestimó la fase inicial de los nuevos proyectos que suponían la concesión de subvenciones.

c) 2018

Tabla 4: Resultados del ejercicio 2018 comparados con el presupuesto

M de CHF	2018					
	No restringidos		Restringidos		Total	
	Cifras reales	Presupuesto	Cifras reales	Presupuesto	Cifras reales	Presupuesto
Cuotas de los Miembros	12.8	12.0			12.8	12.0
Ingresos por acuerdos marco	11.2	11.3		0.0	11.2	11.3
Ingresos por proyectos		0.0	93.1	122.7	93.1	122.7
Otros ingresos	7.6	6.3	0.3	0.0	7.9	6.3
Total de ingresos	31.6	29.6	93.4	122.7	125.0	152.3
Recuperación de costos de proyectos	36.2	40.1	(36.2)	(40.1)	0.0	0.0
Gastos operativos	(66.6)	(68.3)	(57.6)	(82.6)	(124.2)	(150.9)
Superávit operativo	1.2	1.4	(0.4)	0.0	0.8	1.4
		1.4		0.0		
Otros ingresos y gastos	(2.2)	(1.1)	0.4		(1.8)	(1.1)
				0.0		
Superávit neto	(1.0)	0.3	0.0	0.0	(1.0)	0.3
Liberados de / (transferidos a) reservas designadas	(0.6)	(0.3)			(0.6)	(0.3)
Superávit/(déficit) después de los ajustes de las reservas	(1.6)	0.0	0.0	0.0	(1.6)	0.0

Ingresos y gastos no restringidos

El resultado del ejercicio fue un déficit de 1,6m de CHF en comparación con un presupuesto de equilibrio.

El resultado deficitario se debió a pérdidas de inversiones (no realizadas) de 0,4m de CHF y a la obligación de establecer una provisión para pérdidas en proyectos de 0,8m de CHF. Además, la recuperación de los costos estuvo por debajo de lo presupuestado debido a que los gastos de los proyectos estuvieron por debajo de lo presupuestado. Esto redujo el nivel de los costos institucionales y los gastos generales financiados con cargo a la cartera de proyectos; en consecuencia, una proporción mayor de esos costos tuvo que ser sufragada con fondos no restringidos.

Ingresos y gastos restringidos

Los ingresos y gastos restringidos ascendieron a 93,4m de CHF frente a un presupuesto de 122,7m de CHF. Aunque la cartera de proyectos siguió creciendo, se subestimaron las fases iniciales de los nuevos proyectos.

d) 2019

Tabla 5: Resultados del ejercicio 2019 comparados con el presupuesto

M de CHF	2019					
	No restringidos		Restringidos		Total	
	Cifras reales	Presupuesto	Cifras reales	Presupuesto	Cifras reales	Presupuesto
Cuotas de los Miembros	12.8	12.0			12.8	12.0
Ingresos por acuerdos marco	11.6	11.3		0.0	11.6	11.3
Ingresos por proyectos		0.0	88.8	124.5	88.8	124.5
Otros ingresos	7.4	6.5	0.3	0.0	7.7	6.5
Total de ingresos	31.8	29.8	89.1	124.5	120.9	154.3
Recuperación de costos de proyectos	35.6	38.5	(35.6)	(38.5)	0.0	0.0
Gastos operativos	(66.9)	(68.3)	(52.2)	(86.0)	(119.1)	(154.3)
Superávit operativo	0.5	0.0	1.3	0.0	1.8	0.0
Otros ingresos y gastos	(0.7)	(1.1)	(1.3)	0.0	(2.0)	(1.1)
Superávit neto	(0.2)	(1.1)	0.0	0.0	(0.2)	(1.1)
Liberados de / (transferidos a) reservas designadas	0.8	1.1			0.8	1.1
Superávit/(déficit) después de los ajustes de las reservas	0.6	0.0	0.0	0.0	0.6	0.0

Ingresos y gastos no restringidos

El resultado del ejercicio fue un superávit de 0,6m de CHF en comparación con un presupuesto de equilibrio.

El resultado positivo respecto del presupuesto se debió a varios factores; los elementos clave fueron:

- Ganancias de 0,4m de CHF en inversiones, que invirtieron pérdidas de una magnitud similar en 2018.
- Cuotas de los Miembros superiores en 0,8m de CHF al valor presupuestado de resultados del aumento del número de Estados Miembros y el pago de cuotas atrasadas.

Ingresos y gastos restringidos

Los ingresos y gastos restringidos ascendieron a 89,1m de CHF frente a un presupuesto de 124,5m de CHF. El incremento de la cartera de proyectos no se tradujo en mayores niveles de gastos. Hubo retrasos imprevistos en la ejecución de los proyectos del FMAM y el FVC y en el componente de subvención de BIOPAMA II, importante proyecto financiado por la UE.

e) 2020

Tabla 6: Previsión de resultados de 2020 en comparación con el presupuesto

M de CHF	2020					
	No restringidos		Restringidos		Total	
	Cifras reales	Presupuesto	Cifras reales	Presupuesto	Cifras reales	Presupuesto
Cuotas de los Miembros	12.6	11.7			12.6	11.7
Ingresos por acuerdos marco	12.1	11.2			12.1	11.2
Ingresos por proyectos			77.4	120.9	77.4	120.9
Otros ingresos	6.7	5.8	0.2	0.0	6.9	5.8
Total de ingresos	31.4	28.7	77.6	120.9	109.0	149.6
Recuperación de costos de proyectos	34.5	38.7	(34.5)	(38.7)	0.0	0.0
Gastos operativos	(63.7)	(67.2)	(41.6)	(82.2)	(105.3)	(149.4)
Superávit operativo	2.2	0.2	1.5	0.0	3.7	0.2
Otros ingresos y gastos	(3.8)	(1.0)	(1.5)	0.0	(5.3)	(1.0)
Superávit neto	(1.6)	(0.8)	0.0	0.0	(1.6)	(0.8)
Liberados de / (transferidos a) reservas designadas	(0.8)	0.4			(0.8)	0.4
Superávit/(déficit) después de los ajustes de las reservas	(2.4)	(0.4)	0.0	0.0	(2.4)	(0.4)

Ingresos y gastos no restringidos

El resultado correspondiente a 2020 fue un déficit de 2,4m de CHF, frente a un déficit presupuestado de 0,4m de CHF.

El resultado negativo respecto del presupuesto se debió a varios factores; los principales fueron:

- La necesidad de contemplar partidas para enjugar las pérdidas en relación con el Congreso de la UICN (1,7m de CHF).
- La necesidad de contemplar partidas adicionales para los proyectos que concluidos con déficit.
- Los bajos niveles de ejecución de proyectos que redujeron la financiación de los costos institucionales de la cartera de proyectos.

Se hicieron economías en la medida de lo posible, por ejemplo, en viajes, para contrarrestar la reducción de la financiación de los gastos institucionales.

Ingresos y gastos restringidos

Los ingresos y gastos restringidos ascendieron a 77,6m de CHF, frente a un presupuesto de 120,9m de CHF. La pandemia de COVID-19 provocó una importante reducción de las actividades de proyectos, en particular de actividades sobre el terreno con participación de la comunidad. Si bien se introdujeron modelos de implementación alternativos cuando fue posible, como talleres virtuales, hubo muchas actividades que no pudieron redefinirse. Una parte importante de los gastos de los proyectos de la UICN se realiza a través de colaboradores, que también se vieron constreñidos por la pandemia de COVID-19.

5. Comparación con el Plan Financiero 2017-2020

En la tabla 7 se compara la previsión de resultados correspondientes al período cuatrienal 2017-2020 con el Plan Financiero aprobado en el Congreso Mundial de la Naturaleza de 2016.

Tabla 7: Resultados financieros correspondientes al período 2017-2020 en comparación con el Plan Financiero

	Total 2017-2020		
	Cifras reales	Plan	Diferencia
	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Ingresos y gastos no restringidos			
Ingresos no restringidos			
Cuotas de los Miembros	51	51	0
Ingresos por acuerdos marco	47	42	5
Otros ingresos no restringidos	28	22	6
Total de ingresos no restringidos	126	115	11
Gastos no restringidos	127	113	14
Superávit / déficit	-1	2	-3
Ingresos y gastos restringidos			
Ingresos restringidos	355	462	-107
Gastos restringidos	355	462	-107
Superávit / déficit	0	0	0
Total de ingresos y gastos			
Total de ingresos	481	577	-96
Total de gastos	482	575	-93
Superávit / déficit	-1	2	-3

N.B.: La previsión para 2017-2020 comprende los resultados reales correspondientes al período 2017-2019 y la previsión de resultados para 2020.

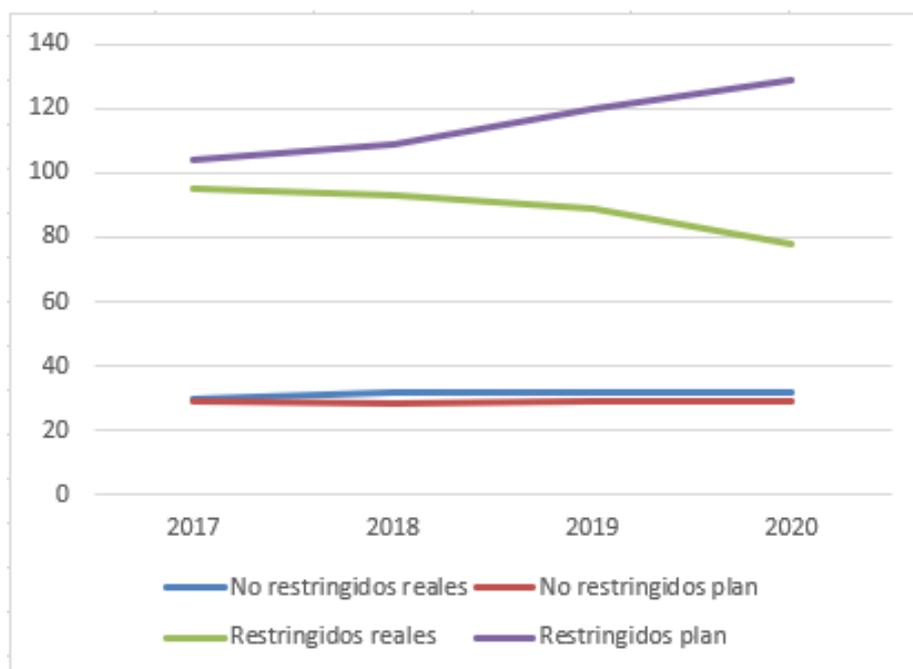
El monto de los ingresos no restringidos estuvo por encima del previsto en el plan. Esto se debió a que los ingresos por acuerdos marco fueron superiores a los anticipados - las contribuciones en efectivo fueron superiores a las previstas, al igual que las contribuciones en especie (personal puesto a disposición de la UICN por asociados para apoyar la ejecución del programa). Los otros ingresos no restringidos también estuvieron por encima de lo previsto en el Plan. En parte esto se debió también a la provisión de personal "en especie".

El Plan Financiero preveía un aumento significativo de los ingresos para proyectos en el cuatrienio. Aunque la cartera de proyectos aumentó de manera significativa, esto no se tradujo en mayores niveles de gasto. Además, la emergencia del COVID-19 repercutió negativamente en los gastos en 2020.

El Plan Financiero incluía un superávit general de 2m de CHF en el cuatrienio. Este objetivo no se alcanzó, ya que fue necesario invertir todos los ingresos no restringidos en la ejecución del Programa 2017-2020 y el mantenimiento de la infraestructura operativa de la UICN.

En la figura 3 se muestran los ingresos no restringidos y restringidos reales frente a los ingresos previstos para el cuatrienio.

Figura 3: Ingresos reales frente a ingresos previstos, m de CHF



6. Ingresos y gastos no restringidos

Cuotas de los Miembros

En la tabla 8 se muestra la evolución del número de Miembros de la UICN en los últimos cinco años, y en la tabla 9 se indican los valores correspondientes de las cuotas.

Tabla 8: Número de Miembros de la UICN

	2016	2017	2018	2019	2020
	Número	Número	Número	Número	Número
Categoría	real	real	real	real	real
Estados	89	88	83	88	90
Agencias gubernamentales	133	125	128	118	118
Organizaciones no gubernamentales nacionales	997	957	983	987	1,028
Organizaciones no gubernamentales internacionales	113	107	105	104	105
Organizaciones de pueblos indígenas	-	17	17	21	23
Afiliados	49	45	44	45	51
Total	1,381	1,339	1,360	1,363	1,415
Aumento		-3%	2%	0%	4%
Aumento en el período entre sesiones					2%

Tabla 9: Cuotas de los Miembros (m de CHF)

	2016	2017	2018	2019	2020
	Cifras reales				
Categoría	M de CHF				
Estados	10.1	9.1	10.0	10.0	9.8
Agencias gubernamentales	1.2	1.1	1.2	1.2	1.2
Organizaciones no gubernamentales nacionales	1.0	0.9	1.0	1.0	1.0
Organizaciones no gubernamentales internacionales	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5
Organizaciones de pueblos indígenas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Afiliados	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
Total	12.9	11.7	12.8	12.8	12.6
Aumento anual		-9%	9%	0%	-2%
Aumento en el período entre sesiones					-2%

El número de Miembros aumentó de 1.381 en 2016 a 1.415 a finales de 2020. El número de Miembros se redujo en 2017 tras la decisión del Congreso de 2016 de revocar la condición de Miembros a aquellos con cuotas impagas durante más de 2 años. El Congreso de 2016 introdujo la categoría *Organizaciones de Pueblos Indígenas*; hasta 2020 se habían incorporado 23 nuevos Miembros.

El nivel de las cuotas disminuyó en 2017, debido principalmente a la demora en el pago en vez de por la disminución del número de Miembros. Esto se revirtió en 2018, 2019 y 2020 a medida que se abonaron cuotas atrasadas y se adhirieron nuevos Miembros.

Ingresos por acuerdos marco

En la tabla 10 se muestran los ingresos recibidos de colaboradores con acuerdos marco en el período 2016-2020.

Tabla 10: Ingresos por acuerdos marco (m de CHF)

	2016	2017	2018	2019	2020
	Cifras reales				
Dinamarca	3.5	-	-	-	
Noruega	2.5	2.5	2.4	2.4	2.1
Suecia	2.9	4.6	4.3	4.6	5.0
Suiza	2.1	2.2	1.5	1.5	1.8
Francia	0.9	0.5	1.2	1.2	1.3
Fundación Mava	1.0	1.0	-	-	-
Finlandia	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
República de Corea	0.6	0.5	0.6	0.8	0.7
EE.UU	-	0.9	0.8	0.7	0.8
Total de ingresos por acuerdos marco	13.9	12.6	11.2	11.6	12.1
Aumento / disminución		-9%	-11%	4%	4%
Disminución en el período entre sesiones					-13%

La mayoría de los colaboradores firman acuerdos por un período de cuatro años, ajustando su apoyo al ciclo de planificación cuatrienal de la UICN.

La Fundación MAVVA dejó de colaborar con arreglo a un acuerdo marco a fines de 2017 de conformidad con su plan de disolverse a más tardar a fines de 2022.

Dinamarca decidió no renovar su acuerdo marco para el período 2017-2020. Esto fue resultado de un cambio en la política del Gobierno y del deseo de limitar el financiamiento a objetivos y productos concretos. El Gobierno de los Países Bajos ha seguido apoyando a la IUCN mediante la provisión de financiamiento restringido.

Suecia aumentó el monto de su contribución al firmar un nuevo acuerdo de cuatro años en 2017 y la aumentó aún más en 2019 and 2020. Suiza también incrementó su contribución en 2020.

El franco suizo se apreció aproximadamente un 10% frente a otras monedas europeas durante el cuatrienio, lo que repercutió negativamente en la financiación total por acuerdos marco.

7. Ingresos y gastos de proyectos

Los ingresos para proyectos se reciben para actividades específicas. En la tabla 11 se muestran los ingresos y gastos por proyectos durante el período 2016-2020.

Tabla 11: Ingresos y gastos por proyectos

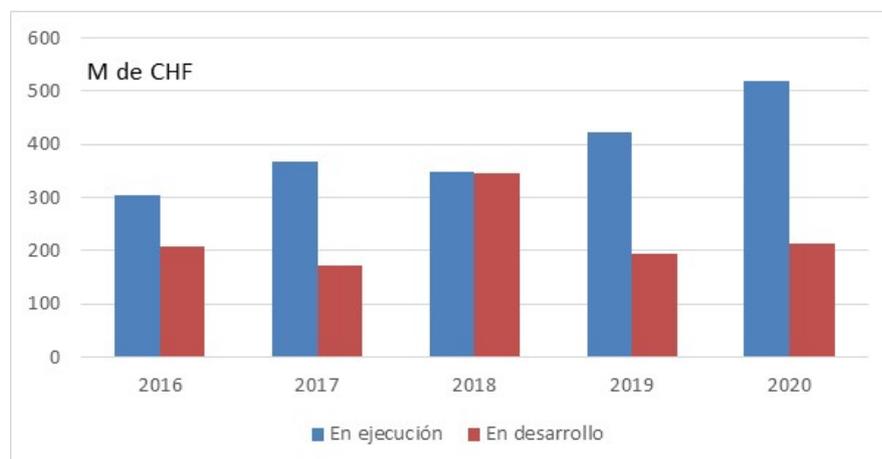
	Cifras reales 2016		Cifras reales 2017		Cifras reales 2018		Cifras reales 2019		Cifras reales 2020	
	M de CHF	%								
Ingresos por proyectos	98		95		93		89		90	
Gastos de personal y costos indirectos	37	38%	37	39%	36	39%	36	40%	35	45%
Otros costos de proyectos	61	62%	58	61%	57	61%	53	60%	43	55%
Total de ingresos por proyectos	98	100%	95	100%	93	100%	89	100%	78	100%
Superávit/(déficit)	0									

La UICN reconoce los ingresos para proyectos a medida que se realizan gastos y se alcanzan objetivos.

Los ingresos y gastos de proyectos permanecieron relativamente estables en el período 2016-2019, pero disminuyeron significativamente en 2020 como resultado de la pandemia de COVID-19. La proporción de los gastos efectuados directamente por la Secretaría en concepto de personal y gastos indirectos (infraestructura y personal de plantilla no imputados directamente a los proyectos) también se mantuvieron relativamente constantes, en 2016-2019 pero aumentaron al 45% en 2020 debido al bajo nivel de gasto en actividades.

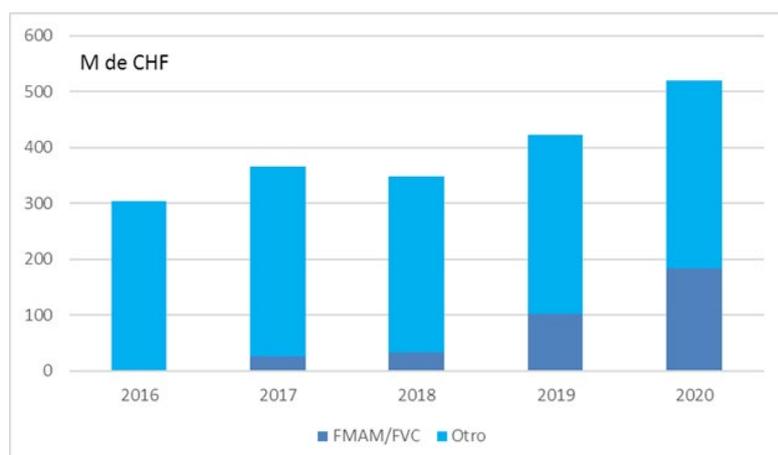
Como se muestra en la figura 4, la cartera ha registrado un crecimiento constante, pasando de 304m de CHF en 2016 a un nivel de 520m de CHF en 2020.

Figura 4: Cartera de proyectos de la UICN



Como se muestra en la figura 5, este aumento fue impulsado principalmente por el aumento de los proyectos del FMAM y el FVC. La UICN fue acreditada como organismo de ejecución del FMAM en 2014 y del FVC en 2016. Tanto los proyectos del FMAM como los del FVC tienen plazos de ejecución de cuatro años o más. Una vez aprobado un proyecto, se han de negociar los contratos con los asociados en la ejecución; sólo entonces pueden comenzar las actividades del proyecto. Por consiguiente, la fase inicial de los proyectos del FMAM y del FVC es larga y a menudo se prolonga durante más de un año. En consecuencia, puede transcurrir un lapso de hasta dos años entre el incremento de la cartera y el aumento de los gastos.

Figura 5: Cartera de proyectos de la UICN – componente FMAM/FVC



8. Gastos

En la tabla 12 se presenta un análisis del total de los gastos operativos.

Tabla 12: Total de gastos operativos

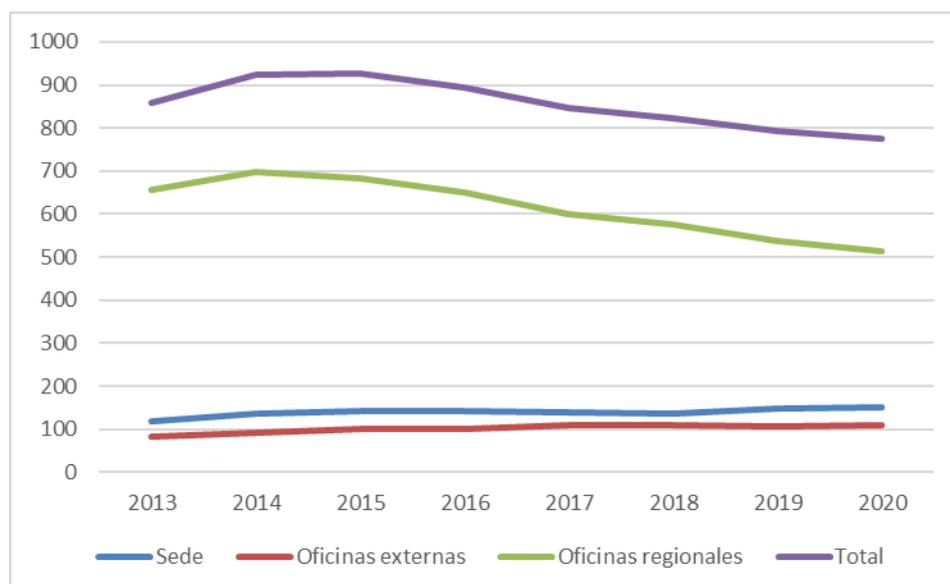
Categoría de gastos	2016		2017		2018		2019		2020	
	Cifras reales	%								
Gastos de personal	60	47%	59	47%	60	48%	59	50%	59	56%
Consultores	20	16%	21	17%	18	15%	19	16%	18	17%
Viajes, talleres y conferencias	21	17%	17	13%	17	14%	17	14%	6	6%
Oficina y administración general	7	6%	9	7%	8	6%	5	4%	6	6%
Vehículos y equipo	6	5%	8	6%	10	8%	10	8%	7	7%
Otros gastos operativos	7	6%	7	6%	7	6%	5	4%	5	5%
Subvenciones a colaboradores	6	5%	5	4%	4	3%	4	3%	4	4%
Total de gastos	127	100%	126	100%	124	100%	119	100%	105	100%

Los gastos de personal representan cerca del 50% del total de los gastos operativos. Aproximadamente el 60% del total de los gastos de personal se financia con fondos para proyectos y el resto con financiamiento no restringido.

Gastos de personal

El número de funcionarios de la IUCN disminuyó ligeramente de un total de 894 a fines de 2016 a un total de 775 en junio de 2020. Esta disminución continúa una tendencia que comenzó en 2015 y refleja el paso a iniciativas de mayor escala, varias de las cuales se implementan a través de organizaciones colaboradoras.

Figura 6: Número de funcionarios de la UICN



Aproximadamente el 20% del total de funcionarios trabaja en la Sede, el 14% lo hace en oficinas fuera de la Sede y el 66% en las regiones.

El personal destacado fuera de la Sede se compone de funcionarios que trabajan para programas mundiales y desempeñan funciones corporativas, pero actúan en oficinas ubicadas fuera de Suiza, aunque siguen informando a administradores destacados en la Sede y siendo coordinados por ellos.

La mayoría de los funcionarios están empleados con contratos de plazo fijo acordes con los plazos de los proyectos en los que trabajan. Esto garantiza una fuerza de trabajo flexible que puede aumentar y disminuir en paralelo con una cartera de trabajo variable y los cambios en las aptitudes requeridas. Si bien la flexibilidad en materia de personal es un objetivo de la UICN, se tiene en cuenta la legislación local y se protegen los derechos individuales.

9. Fuentes de ingresos

En la figura 7 se muestran los ingresos percibidos por fuente de financiamiento en el período 2016-2020 y en la figura 8 se indica la contribución media de cada categoría de donantes.

Figura 7: Total de ingresos por fuente de financiamiento

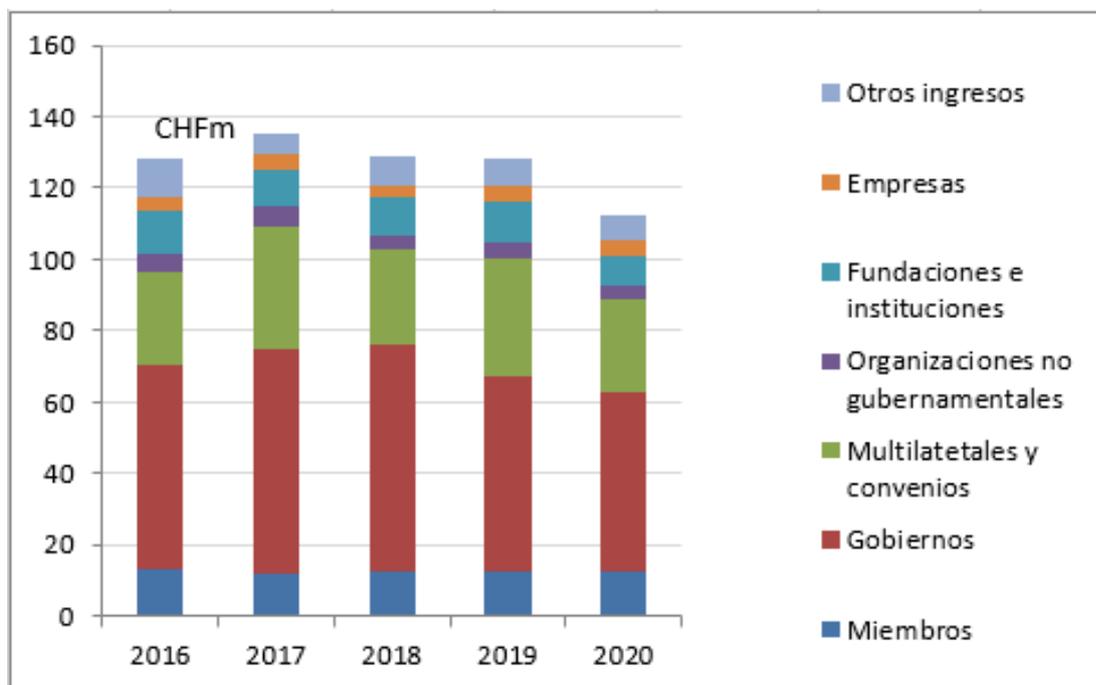
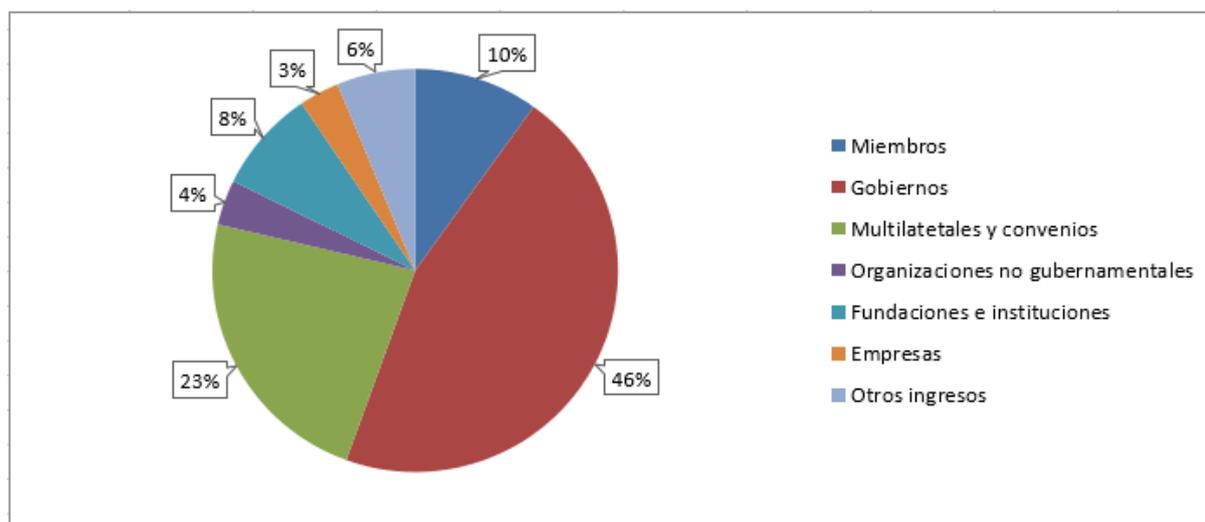


Figura 8: Contribución media de cada categoría de donantes en el período 2016-2020



Las cuotas de los Miembros representan aproximadamente el 10% de los ingresos de la UICN.

La asistencia oficial para el desarrollo (AOD) mediante la provisión de ingresos no restringidos (proporcionados por los colaboradores que han suscrito acuerdos marco con la UICN) e ingresos restringidos para proyectos y programas provenientes de agencias gubernamentales bilaterales (en su mayoría de países del CAD de la OCDE) y agencias

multilaterales, sigue siendo la principal fuente de financiamiento de la UICN. Los ingresos procedentes de organismos bilaterales constituyeron la mayor parte, ya que representaron el 46% del total de los ingresos anuales durante el período 2016-2020, seguidos por el financiamiento multilateral (23%).

Durante este período la Comisión Europea siguió siendo el principal donante de la UICN, seguida por Alemania. Desde que asumió el papel de agencia de proyectos del FMAM en 2014 y se convirtió en entidad acreditada por el FMAM en 2016, la UICN ha desarrollado una sólida cartera de proyectos FMAM/FVC, que superó los 200 millones de dólares a finales de 2020, lo que se traducirá en un aumento significativo del nivel de ingresos procedentes de organismos multilaterales, en consonancia con el Plan Financiero 2017-2020.

Involucrar al sector privado, fundaciones y particulares con un elevado patrimonio continúa formando parte de la estrategia de recaudación de fondos de la UICN. Los ingresos procedentes de la filantropía se mantuvieron estables durante el período 2016-2019, y representaron el 8% de los ingresos totales de la UICN. La Unión llevó a cabo un análisis estratégico de las fundaciones estadounidenses y europeas, identificó las fundaciones prioritarias y elaboró estrategias de interacción conexas para construir asociaciones significativas. La UICN consiguió relacionarse mejor con las fundaciones que ya apoyaban su labor, en particular las de los Estados Unidos, y obtuvo por primera vez cuantiosas donaciones de fundaciones de Europa y Asia.

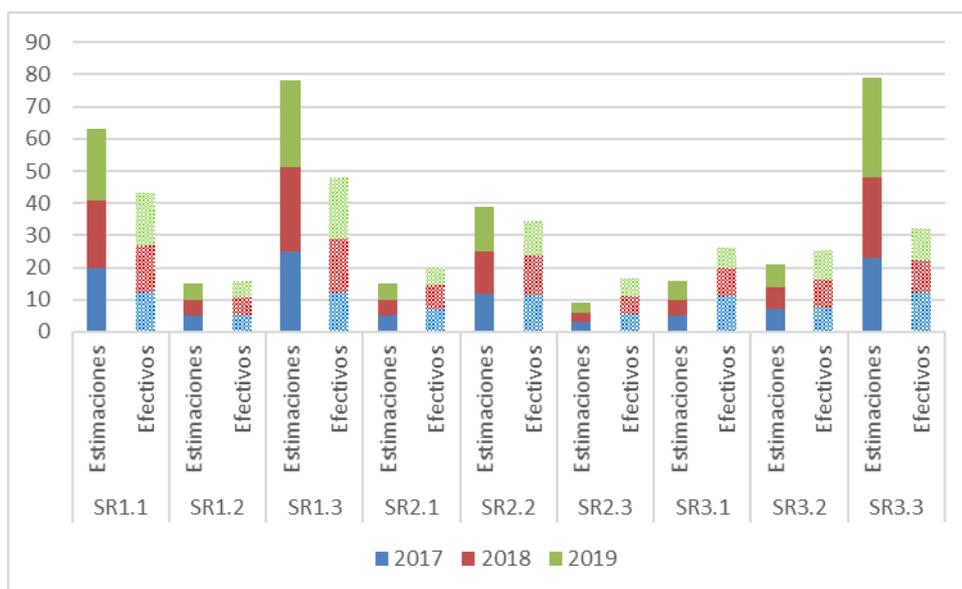
La cooperación de la UICN con el sector privado siguió siendo reducida y las aportaciones del sector representaron por término medio el 3% de los ingresos de la Unión, la mayor parte de los cuales se destinaron a modificar las prácticas institucionales, mientras que una pequeña proporción se proporcionó a través de nuevos patrocinios y donaciones, principalmente en apoyo de la conservación de especies. Esto último ha dado lugar a un mayor interés por parte de marcas de prestigio y a la posibilidad de establecer asociaciones a gran escala que la UICN buscará en el próximo período entre sesiones.

El grupo de Padrinos de la naturaleza de la UICN integrado por líderes de los sectores de la conservación, empresarial y de la filantropía que prestan apoyo financiero y estratégico a la Organización creció en forma significativa durante el período 2016-2019. Juntos e individualmente, contribuyeron a aumentar la visibilidad, proporcionaron acceso a nuevas redes y apoyaron programas de la UICN. Con el apoyo del Consejo, la Secretaría emprendió una campaña de reclutamiento proactiva tras el Congreso de 2016, cuyo resultado fue un total de 17 Padrinos de la naturaleza a finales de 2020.

10. Análisis de los gastos por área de resultados

La figura 9 muestra los gastos reales por resultado del programa en comparación con los gastos previstos. Existe un nivel razonable de concordancia entre los gastos previstos y los gastos efectivamente realizados en los años 2017 a 2019. Las variaciones más significativas se observan en los subresultados SR 1.1 y SR 3.3. Ahora bien, la atribución de gastos a los resultados de los programas no se basa en una ciencia exacta, sino que entraña cierto grado de subjetividad. Por lo tanto, el gráfico que figura a continuación debe considerarse indicativo.

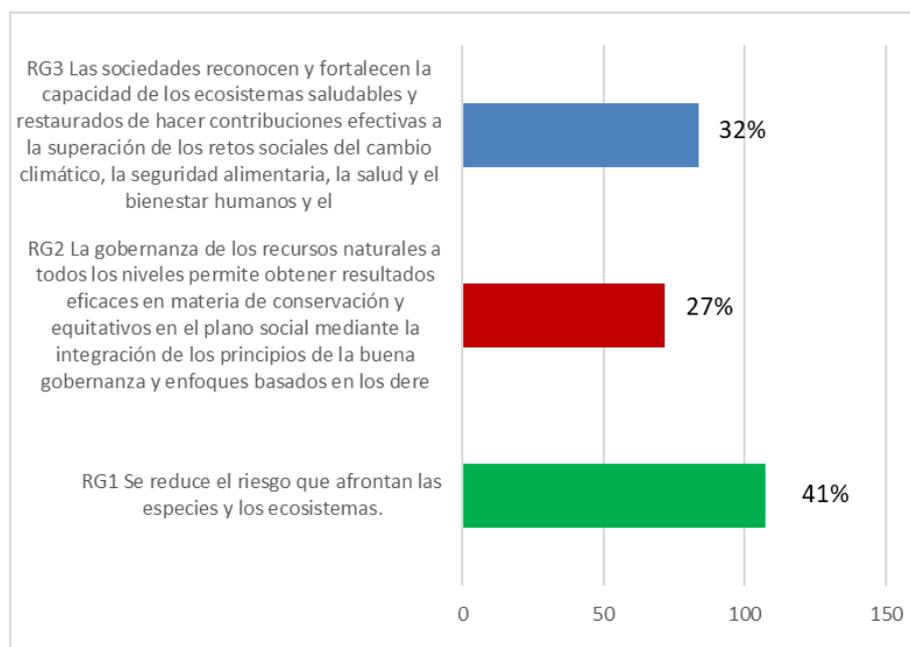
Figura 9: Gastos reales por resultados del Programa en comparación con los previstos en el plan (millones de CHF)



SR1.1	Están disponibles, se utilizan y transmiten eficazmente conocimientos creíbles y confiables para valorar y conservar la biodiversidad.
SR1.2	Se acelera la implementación y el cumplimiento efectivos de las leyes y políticas de valoración y conservación de la biodiversidad y la naturaleza.
SR1.3	Los elementos impulsores clave de la pérdida de biodiversidad se abordan mediante la aplicación de medidas de conservación.
SR2.1	Se dispone de conocimientos creíbles y confiables de la UICN para evaluar y mejorar la gobernanza de los recursos naturales a todos los niveles.
SR2.2	La gobernanza relacionada con la naturaleza y los recursos naturales se fortalece a nivel nacional y subnacional aplicando el enfoque basado en los derechos e incorporando los principios de la buena gobernanza.
SR2.3	Se establecen, respaldan y fortalecen sistemas regionales y mundiales de gobernanza para la conservación de la naturaleza y los recursos naturales.
SR3.1	Se dispone de conocimientos creíbles y confiables sobre cómo las soluciones basadas en la naturaleza pueden contribuir directamente a la superación de los grandes retos sociales y los encargados de adoptar decisiones a todos los niveles hacen uso de ellos.
SR3.2	Los encargados de adoptar decisiones a todos los niveles prueban y adoptan mecanismos inclusivos de gobernanza y provisión de fondos para facilitar la implementación efectiva de soluciones basadas en la naturaleza.
SR3.3	Se protegen, gestionan y/o restauran de manera equitativa paisajes terrestres y marinos y cuencas hidrográficas intactos, modificados o degradados que reportan beneficios directos a la sociedad.

En cuanto a los resultados globales, el 41% de los gastos contribuyeron al RG1, el 27% al RG2 y el 32% al RG3. Se espera que la contribución al RG3 aumente en 2020 y años posteriores gracias al incremento de la cartera FMAM/FVC.

Figura 10: Gastos por resultado global en el período 2017-2020, en millones de CHF



11. Balance de resultados

La tabla 13 presenta un balance de resultados resumido correspondientes a 2016 y 2020.

Tabla 13: Balance de resultados resumido (millones de CHF)

	2016	2020		2016	2020
	Cifras reales	Cifras reales		Cifras reales	Cifras reales
	M de CHF	M de CHF		M de CHF	M de CHF
Activos corrientes			Pasivo corriente		
Efectivo y depósitos a corto plazo	38	63	Otras obligaciones	62	92
Inversiones	14	16	Provisiones	5	9
Otras cuentas por cobrar	30	39	Total del pasivo corriente	67	101
Total de activos corrientes	82	118	Pasivo no corriente		
Activos no corrientes			Ingresos diferidos	17	13
Activos fijos	32	26	Préstamo para construcción	11	12
Activos intangibles	1	0	Total del pasivo no corriente	28	25
Total de activos no corrientes	33	26	Reservas		
			Reservas designadas	1	3
			Reservas no restringidas	19	15
			Total de reservas	20	18
Total de activos	115	144	Total del pasivo y las reservas	115	144

Efectivo y depósitos a corto plazo

El nivel del efectivo y de los depósitos a corto plazo aumentó de 38m de CHF a finales de 2016 a 63m de CHF a finales de 2020. Esto refleja una cartera de proyectos en aumento en el mismo período (véase la figura 4) y un aumento de las contribuciones recibidas de donantes, pero aún no utilizadas. Los fondos no utilizados de los donantes se incluyen en *Otras obligaciones*, que aumentaron de 62m de CHF a finales de 2016 a 92m de CHF a finales de 2020.

Inversiones

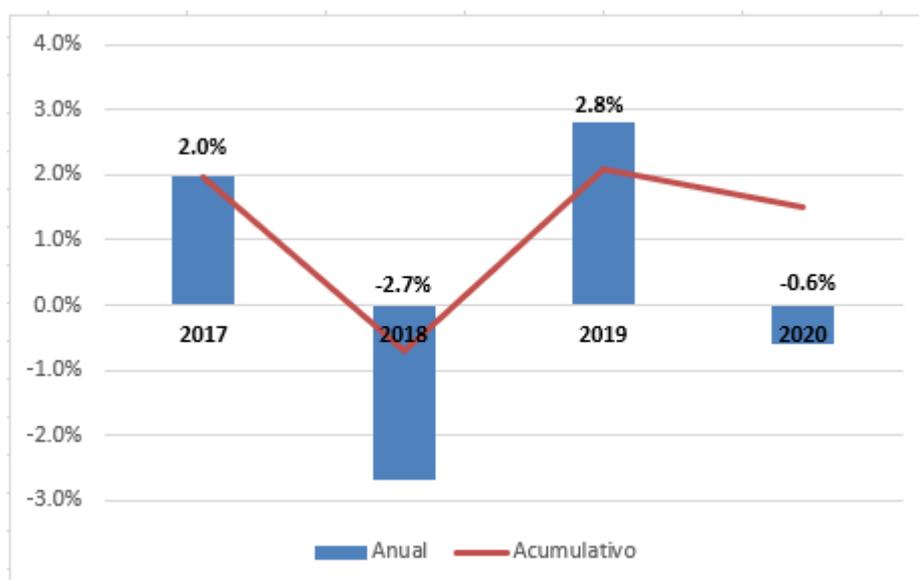
La UICN mantiene una cartera de inversiones de bajo riesgo. Se trata de una cartera muy diversificada y se invierte predominantemente en activos en francos suizos. El activo en efectivo figura en la partida *Efectivo y depósitos a corto plazo* del balance de resultados, mientras que todos los demás componentes de inversión figuran en la partida *Inversiones*.

La cartera aumentó de 16,3m de CHF a finales de 2016 a 16,6m de CHF a finales de 2020 y devengó un rendimiento del 2% en el período de cuatros años. En 2018 registró pérdidas del 2,68%. Esto reflejó las caídas de casi todos los principales mercados hacia finales de 2018. Las pérdidas se revirtieron posteriormente en 2019.

Entre el 70% y el 80% de la cartera está invertida en activos en francos suizos. Esto tiene la ventaja de limitar el riesgo monetario, pero dificulta obtener un rendimiento razonable (sin asumir riesgos significativos), ya que los tipos de interés han sido negativos en Suiza desde 2015.

Habida cuenta del entorno de los tipos de interés, el clima económico, el perfil de riesgo elegido y las oportunidades de inversión, el rendimiento es en general aceptable.

Figura 11: Rendimiento de las inversiones, 2017-2020



Activos fijos

Los activos fijos consisten en la sede de la UICN en Gland (2020: 25m de CHF) y otros activos (2020: 1m de CHF). La sede de la UICN se compone del edificio original, que fue donado a la UICN en 1992, y de una ampliación (costo: 26,5m de CHF) que se terminó a principios de 2010 y se financió con un préstamo sin intereses del Gobierno suizo, que se reembolsará en cuotas anuales iguales de 400.000 CHF a lo largo de 50 años. El saldo se financió con una combinación de donaciones en efectivo y especie y recursos propios de la UICN.

De conformidad con la práctica contable habitual, el préstamo para construcción se descuenta aplicando el tipo de interés de mercado y la diferencia entre el valor en efectivo del préstamo y el valor descontado se asienta como ingresos diferidos. A fines de 2020 el

valor descontado del préstamo era de 12m de CHF y los ingresos diferidos conexos ascendían a 3m de CHF. El saldo del total de los ingresos diferidos indicado en la tabla 12 corresponde al edificio original y a otros activos donados. Los ingresos diferidos por concepto de activos donados se imputan a la cuenta de resultados a medida que se amortizan los activos en cuestión.

Aproximadamente el 50% de la superficie disponible para oficinas en la Sede se alquila. Entre los inquilinos se cuentan el WWF Internacional, la Secretaría de la Convención de Ramsar y la Fundación MAVVA. Además, obtiene ingresos por el alquiler de salas de reunión a clientes externos. La Unión percibe aproximadamente 1.3 millones de CHF al año por concepto de alquiler y servicios que compensa los gastos de funcionamiento del edificio de la Sede y otros servicios corporativos.

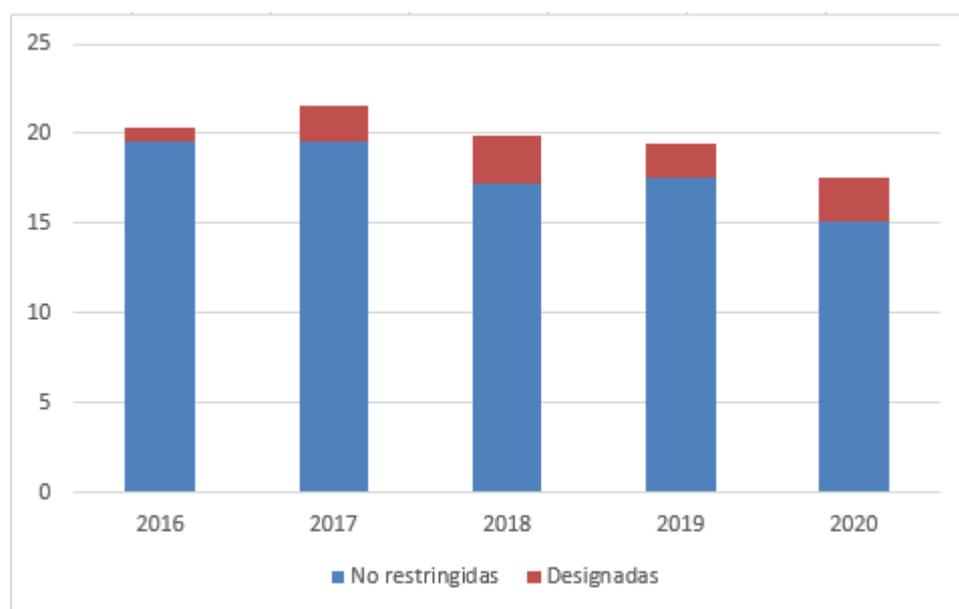
12. Reservas

Las reservas de la UICN disminuyeron de 20,3m de CHF a finales de 2016 a 17,6m de CHF a finales de 2020. Un millón de CHF de la reducción es el resultado de la revaluación en francos suizos de los balances de las oficinas en los países, y refleja el fortalecimiento del franco suizo respecto de la mayoría de las demás monedas del mundo durante el período.

El total de las reservas de 2020, de 17,6m de CHF, incluye reservas no restringidas de 15,1m de CHF y reservas designadas de 2,5m de CHF.

El Director General fijó un objetivo de reservas de 25m de CHF, que el Consejo aprobó en noviembre de 2011. Este objetivo se revisará en 2021 en consonancia con los riesgos a los que se enfrente la UICN.

Figura 12: Evolución de las reservas de la UICN



13. Informe de los auditores de cuentas

Todos los informes de los auditores de cuentas sobre los estados financieros correspondientes a los años 2016 a 2020 suscitaron una opinión sin comentarios. Esto significa que no contienen errores importantes y que los usuarios de los estados financieros pueden confiar en ellos. Los auditores informaron, respecto de cada año, de la existencia de marco de control interno y concluyeron que existía un marco satisfactorio.

Los auditores presentaron un informe detallado respecto de cada año que abarcó el alcance y las conclusiones de la auditoría, así como las deficiencias de los controles internos.

En la tabla 14 se indican las áreas en que los auditores recomendaron introducir mejoras y las medidas adoptadas por la administración.

Tabla 14: Recomendaciones de auditoría

	Área que requiere mejoras	Respuesta de la administración
2016	Diseño y aplicación eficaces de un sistema de control interno en la Sede, las regiones y los países. Velar por que los procesos y controles se adapten al tamaño y el entorno de las diferentes oficinas y que los controles se apliquen de manera eficaz y eficiente en todas ellas.	<p>Se implantaron diversas medidas para mejorar los controles en toda la Secretaría, como:</p> <p>Se elaboró una lista de verificación para el proceso de cierre de fin de mes. Esto exige que las conciliaciones de los balances, el análisis por antigüedad de las cuentas por cobrar, los informes de excepción, los informes sobre los saldos de los proyectos y otros varios documentos se carguen en el sistema financiero para que los examine y apruebe el personal de finanzas de la Sede.</p> <p>Se está desplegando una solución de banca electrónica huésped a huésped que mejora el control sobre el proceso de pagos y permite que los pagos para las oficinas pequeñas sean realizados por las oficinas regionales más grandes.</p> <p>Se elaboró una política y un marco de gestión de riesgos, se actualizaron los registros de riesgos y se emprendieron actividades de capacitación.</p> <p>Se elaboró una política de control interno. El despliegue del sistema de controles internos globales y la autoevaluación están en curso.</p>
2016	Cerrar las cuentas bancarias inactivas. Asegurarse de que las partidas de conciliación se aborden de manera oportuna. Actualizar la lista de signatarios periódicamente.	Se han reforzado los controles sobre las cuentas bancarias. Las cuentas inactivas se cierran y bloquean en el sistema financiero. Las conciliaciones se examinan mensualmente. La información de los signatarios de cuentas bancarias se almacena en el sistema financiero y se actualiza periódicamente.
2016	Mejorar la supervisión y el control de los importes gastados por conducto de colaboradores en la implementación.	Se han mejorado los procesos de presentación de informes y su frecuencia ha aumentado.
2016	Es necesario que las políticas de gestión de la TI se comuniquen,	Se creó un Comité Directivo de Sistemas de Información que examina los progresos de todas las

	distribuyan y se hagan cumplir formalmente, creando conciencia de los principios de gestión de la TI establecidos por la administración, sentando las bases para la rendición de cuentas de la gestión de la TI respecto de las responsabilidades clave y una autoridad bien entendida, y proporcionando los mecanismos para armonizar la aplicación de la TI con la estrategia institucional.	<p>iniciativas de TI importantes y fija las prioridades de inversión.</p> <p>Se han decretado varias políticas nuevas y se están elaborando otras. Además, la IUCN está normalizando su infraestructura de TI global para reducir los costos operativos y mejorar el rendimiento. Se han elaborado e implantado procedimientos estándar para operar los sistemas e infraestructura de TI globales.</p> <p>En concordancia con las recientes políticas de riesgo, se realizará una evaluación específica de los riesgos vinculados a la TI para asegurar la plena armonización de nuestras políticas, procedimientos y gobernanza con el enfoque global de riesgos de la UICN.</p>
2016/2017	La gestión de la TI debe seguir normalizando y formalizando las políticas y procedimientos que faltan para garantizar que todos los procesos de TI pertinentes se documenten formalmente, incorporando la noción de riesgo, directrices de control, la responsabilidad en materia de riesgos y controles y la rendición de cuentas sobre los procesos. Estos deben reflejar los principios de gestión de la TI y los objetivos estratégicos de la administración, y armonizar al mismo tiempo las prácticas en materia de TI con el nivel de riesgo que la administración de la Organización está dispuesta a asumir.	
2016/2017	Es necesario fortalecer las prácticas seguidas para realizar y documentar los controles clave, ya que observamos que las pruebas de control administrativo no se conservan de forma coherente y sistemática.	Se han establecido prácticas estándar para registrar de forma sistemática y coherente las pruebas de los controles. Las auditorías subsiguientes han demostrado que eran suficientes.
2016/2017	Deben determinarse claramente las dependencias que podrían ralentizar el avance de los procesos de TI y definirse medidas concretas que posibiliten la oportuna progresión de las iniciativas de TI.	Se determinaron las dependencias y se tomaron medidas adecuadas para asegurar el progreso oportuno de las iniciativas de TI, especialmente en los grandes proyectos, mediante el establecimiento de comités oficiales de responsables de proyectos y de dirección.
2018/2019	<p>La gestión del registro de las horas de trabajo debe reforzarse en toda la Organización.</p> <p>En particular, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • asegurar una preparación oportuna; • reducir el riesgo de sobreestimar o subestimar las horas de trabajo cobradas; • mejorar los controles relacionados con las transferencias entre proyectos de los cargos por horas de trabajo. 	Se elaboró e implantó un sistema de gestión del tiempo. El sistema, que entró en funcionamiento en enero de 2020, está integrado con los sistemas de recursos humanos y finanzas. El sistema ha mejorado la observancia de los procedimientos de registro del tiempo, reducido el riesgo de errores y proporcionado a la administración un instrumento de apoyo a la planificación de los recursos y la supervisión de la utilización del personal y las horas de trabajo imputadas a los proyectos. Se realizan exámenes y ajustes mensuales de los cargos por horas de trabajo.

2018	La UICN no es una “Organización Internacional” registrada en China y el Reino de Tailandia.	La administración sigue haciendo presentaciones a los Gobiernos de China y Tailandia con el objetivo de que se la reconozca como organización internacional.
2018/ 2019/ 2020	En la gestión de los usuarios se debe prestar más atención a las cuentas con derechos de usuarios privilegiados. La supervisión de esas cuentas es muy recomendable en lo que atañe a la seguridad. También llamamos su atención sobre las cuentas del sistema que requieren un examen formal de carácter anual ya que estas cuentas no están incluidas en el sistema de gestión de los recursos humanos.	Dado que el presupuesto y el nivel de recursos no nos permiten implementar una herramienta ni asignar recursos para un monitoreo en persona, hemos elaborado procedimientos y controles compensatorios adecuados acordes con los recursos de la UICN para supervisar las cuentas privilegiadas y asegurar un examen formal de estas cuentas con carácter anual. A medida que la tecnología evoluciona, buscamos nuevas herramientas basadas en la inteligencia artificial que también pueden ayudar en este sentido.
2018	La gobernanza de la gestión del cambio debe mejorarse con una política de gestión del cambio que sustente el procedimiento de gestión del cambio establecido en 2018. Además, recomendamos reforzar el proceso de gestión del cambio utilizando una herramienta de versionado para garantizar una buena trazabilidad, de modo que sólo se desplieguen en la producción los cambios aprobados.	Aunque la política de gestión del cambio se implantó en 2018, nuestra herramienta de planificación de los recursos institucionales (NAV) no permite el versionado fácil del código fuente. Por tanto, se han establecido controles de compensación basados en el principio de los cuatro ojos.
2018/ 2019	Elaborar un plan de continuidad de las operaciones.	Se ha implementado un plan de continuidad de las operaciones para hacer frente a la COVID-19. Se elaborará un plan de continuidad de las operaciones más amplio en 2022.
2020	Implantar una autoevaluación de control interno acorde con la política de control interno de la UICN.	La autoevaluación se implantará a lo largo de 2021 y 2022.
2020	El Sistema de Gestión de la Planilla Horaria entró en funcionamiento en enero de 2020, lo que ha incrementado los controles sobre el registro y el cobro en función del tiempo; sin embargo, el entorno de control aún requiere algunas mejoras.	Las insuficiencias de control identificadas se abordarán a lo largo de 2021.

14. Sistemas y procesos

Infraestructura de sistemas

En 2017, la UICN continuó desplegando su estrategia de digitalización, cuyo objetivo es mejorar la colaboración en toda la Unión reforzando la recogida, el almacenamiento y el acceso a los datos, y garantizar sistemas de información seguros y conformes a las normas, así como tecnologías más sostenibles.

Se desplegó una tecnología de red altamente eficiente en todas las oficinas externas y regionales para incrementar la seguridad de las computadoras y los servidores, reducir el consumo de energía y automatizar la recuperación en caso de desastre y, al mismo tiempo reducir los gastos operativos generales.

A lo largo de 2018 la UICN reforzó la colaboración entre sus constituyentes mediante una mejor recopilación, almacenamiento y acceso a los datos, sistemas de información seguros y el uso de tecnologías más sostenibles.

En 2019, se realizaron auditorías de seguridad de los principales sistemas de la UICN. No se detectaron problemas críticos.

La UICN también implementó una nueva configuración global de las computadoras de sobremesa global para administrar de manera segura las computadoras de las pequeñas oficinas de la Unión. Se renegociaron contratos mejorados con los principales proveedores y se instaló un nuevo equipo central de almacenamiento de datos para todas las oficinas de la UICN, lo que redujo el consumo de energía en un 60%.

Planificación de los recursos institucionales

En 2019 el sistema financiero central de la UICN se actualizó por primera vez desde la implantación inicial del sistema en 2011. La actualización ofrece nuevas funcionalidades que prolongarán la duración del sistema por lo menos cinco años. En 2019 también se innovó en la gestión de las relaciones con los clientes.

Sistema de gestión del tiempo

Se elaboró un sistema de gestión del tiempo que entró en funcionamiento a principios de 2020. El sistema constituye un instrumento eficaz para gestionar y registrar el tiempo de trabajo del personal y garantiza el cumplimiento de los requisitos de los donantes. El sistema está plenamente integrado con los sistemas financieros y de recursos humanos, lo que redundará en una mayor eficiencia e integridad de los datos.

Portal del Programa y los proyectos

En 2016 se puso en marcha un portal del programa y los proyectos que brinda a la UICN la posibilidad de hacer un seguimiento e informar sobre los proyectos a nivel individual y de la cartera, así como dar seguimiento a la ejecución en relación con los resultados globales previstos en el Programa. El sistema se perfeccionó en 2018 para incluir los procesos de evaluación de proyectos y aprobación de contratos. El portal también asegura la armonización de todos los proyectos con la estrategia del Programa de la UICN.

Aplicaciones de la Unión

En 2019 entró en funcionamiento el nuevo sistema de las Comisiones de la UICN. El sistema, que cumple con la legislación vigente en materia de protección de datos y está disponible en español, francés e inglés, permite a los presidentes de las Comisiones

gestionar de forma directa su composición y tramitar las invitaciones y solicitudes de incorporación a las Comisiones de la UICN.

Gestión de tesorería

En el contexto de la mayor atención que la UICN presta a la gestión de riesgos se implementó una estrategia de cobertura de los riesgos cambiarios. Se siguió trabajando en la aplicación de una estrategia bancaria mundial y una plataforma de banca electrónica.

15. Rendición de cuentas y supervisión

La UICN continuó fortaleciendo su marco de rendición de cuentas y supervisión para hacerlo más eficiente, receptivo, objetivo y transparente. Se siguió avanzando hacia un enfoque integrado para mejorar la forma en que se establecen las prioridades de la Unión, la forma en que se movilizan y contabilizan los recursos y la forma en que se supervisa, evalúa y da cuenta del desempeño. Esta labor complementó las iniciativas que fortalecieron el marco de gestión del riesgo institucional, los sistemas de control interno, los mecanismos de ética y cumplimiento, las tecnologías de la información y las funciones de garantía de la UICN. Por ejemplo, en 2019 la Secretaría comenzó a mantener activamente en todo el mundo sus registros de riesgos a nivel de toda la Organización y de las dependencias para que los directivos pudieran adoptar decisiones en función de los riesgos.

16. Dificultades y oportunidades financieras

La UICN sigue estando bien posicionada para hacer frente a los desafíos del medio ambiente mundial. Éstos guardan relación con la importancia de mantener la biodiversidad y unos ecosistemas saludables, así como de hacer frente a las amenazas que plantea el cambio climático. Los países e instituciones multilaterales que proporcionan la mayor parte de nuestro financiamiento siguen identificándose con los objetivos de la UICN.

A más corto plazo, la UICN tiene fuentes de ingresos financieros aseguradas contractualmente y su situación de liquidez es sólida. Sin embargo, la ralentización de la ejecución de los proyectos de resultados de la pandemia y el aplazamiento del Congreso ha supuesto costos financieros imprevistos. Se están aplicando medidas de mitigación. Se están ajustando los planes de los proyectos en colaboración con los donantes y se está utilizando la tecnología virtual para las reuniones y los talleres cuando resulta posible.

A mediano plazo, es posible que la capacidad de financiamiento de los donantes y multilateral se desvíe para hacer frente a las consecuencias económicas y sociales de la pandemia. En este contexto, la UICN seguirá destacando y demostrando su pertinencia y vinculación con los desafíos actuales de la sociedad. El nuevo Programa ha sido diseñado teniendo esto en cuenta. No cabe duda de que, en el ínterin, la UICN tendrá que competir de forma eficaz por unos recursos más escasos. Por consiguiente, su estrategia financiera posterior al COVID-19 incluye el fortalecimiento de las fuentes de ingresos existentes y apunta al mismo tiempo a la diversificación para asegurar la estabilidad de los ingresos, la mejora de la relación entre la productividad y los costos, así como el fortalecimiento de los procesos de gestión del riesgo. En los años venideros será necesario generar excedentes operacionales suficientes para acumular el nivel de reservas requerido para amortiguar los riesgos imprevistos y posibilitar la inversión para el crecimiento y el desarrollo. Estos desafíos estratégicos se están abordando en el marco del presupuesto para 2021 y serán objeto de mayor atención en los presupuestos de los próximos años.