

UICN
CONGRESO MUNDIAL DE LA NATURALEZA
5–14 de octubre de 2008, Barcelona, España

Plan financiero para el periodo 2009–2012

Acción requerida: Se solicita que el Congreso Mundial de la Naturaleza APRUEBE el Plan financiero para el periodo 2009–2012.

Antecedentes

1. De acuerdo con los requerimientos del inciso (e) del artículo 88 de los Estatutos y con el artículo 91 del Reglamento que establece que “El plan financiero necesario para desarrollar el programa de la UICN y que debe presentarse ante cada periodo ordinario del Congreso Mundial deberá: ...e) indicar el crecimiento o reducción previstos respecto a los distintos componentes del Programa, personal y gastos administrativos, así como los cambios en la distribución geográfica de las actividades de la UICN”, este documento presenta una previsión de ingresos y gastos para el periodo 2009-2012.
2. El Plan financiero apoya al Programa 2009-2012 contenido en el documento CGR/2008/10. El Programa, que está basado en resultados y se concentra en el cumplimiento de la misión de la UICN, se implementará mediante un enfoque integrado, con la participación de las Comisiones y de la Secretaría de la UICN, en estrecha colaboración con y en nombre de los miembros de la Unión.
3. El Plan financiero 2009–2012 está anclado en y forma parte integral del Plan operativo de la UICN 2009–2012.
4. El periodo entre sesiones 2005-2008 ha demostrado que es difícil prever los ingresos de la UICN debido a factores externos, como el incierto clima económico y la inestabilidad política que impactan sobre las prioridades de los donantes, así como a factores internos, en particular la falta de una adecuada estructura de tecnología de la información en una organización altamente descentralizada. Sin embargo, los sistemas de gestión del riesgo y de las finanzas de la UICN han mejorado y se espera que continúen haciéndolo en el próximo periodo entre sesiones.
5. El Plan tiene en cuenta las recomendaciones de la Evaluación Externa de la UICN de 2007 y las tendencias observadas durante los últimos cuatro años (2004-2007), en particular:
 - a. un crecimiento anual promedio en el pasado de 6%;
 - b. la continua mejora en la diversificación de la base de donantes;
 - c. el crecimiento moderado pero sostenido del número de donantes de acuerdos marco que está a favor de incrementar sus aportes a los ingresos básicos para apoyar la implementación del Programa; y
 - d. la necesidad de hacer inversiones importantes en la tecnología de la información, de personal adicional para dar apoyo a los nuevos sistemas, y de la renovación de las instalaciones en el edificio de la sede para poder contar con el mismo nivel de comodidad que en la nueva extensión.
6. La Secretaría espera contar con una respuesta favorable al Programa 2009-2012 por parte de los donantes ya que el mismo se concentra en el área específica de trabajo de la Unión y tiene en cuenta las recomendaciones pertinentes de la Evaluación Externa de la UICN.
7. El Plan financiero no refleja el impacto de la recomendación del Examen Externo de las Comisiones de 2008 ya que las recomendaciones de este examen no se conocían en el momento de preparar el Plan financiero.

8. Para que la UICN logre el aumento de ingresos que se prevé será necesario ampliar su base de financiamiento y atraer a más donantes de fondos, como así también mantener y mejorar los lazos con los donantes tradicionales. En 2007 ya se iniciaron esfuerzos para reforzar las funciones de la Asociación Estratégica de la Unión, y se espera que ello genere beneficios en 2008.

PLAN FINANCIERO 2009–2012

1. Antecedentes

Entre los activos de la UICN se cuentan sus miembros, las redes de expertos en sus seis Comisiones y su Secretaría de alcance mundial. La forma en que utiliza sus activos para asegurar que sus productos y servicios sean atractivos se denomina ‘proposición de valor’. La proposición de valor de la UICN incluye lo siguiente¹:

- la UICN ofrece un conocimiento creíble, en el que se puede confiar;
- la UICN reúne y construye asociaciones para la acción;
- la UICN tiene un alcance que va de lo mundial a lo local y de lo local a lo mundial; y
- la UICN influencia las normas y las prácticas.

La Unión busca generar recursos financieros adecuados y apropiados y desplegar esos recursos de una manera efectiva en cuanto a costos, a fin de implementar la proposición de valor a través de los resultados acordados incluidos en el Programa y los Planes operativos 2009-2012.

1.1 Definiciones de los tipos de ingresos

Los ingresos de la UICN se clasifican en dos categorías:

i) Fondos básicos:

Ingresos de uso irrestricto: incluyen las cotizaciones de los miembros, cobros por ventas y servicios, y contribuciones voluntarias de los donantes sin condiciones. Los ingresos de uso irrestricto pueden ser utilizados por la UICN para cualquier propósito permitido por los Estatutos y el Reglamento de la Unión.

Ingresos básicos provenientes de los acuerdos marco: ingresos provistos por los donantes de la UICN que han firmado acuerdos marco con ella para apoyar la implementación de su Programa. Las únicas restricciones son que los fondos deben contribuir a la implementación del Programa y respetar las regulaciones generales impuestas con relación a los fondos destinados a la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD)².

ii) Fondos de uso restringido:

Ingresos de uso restringido: ingresos recibidos para actividades definidas en los acuerdos/contratos con los donantes sobre programas y proyectos. El presupuesto y los gastos relacionados están gobernados por el acuerdo/contrato con el donante.

La UICN alcanzó la meta de ingresos establecida en el Plan financiero 2005-2008, excepto en cuanto al crecimiento de los fondos básicos irrestrictos en el que no se alcanzaron los montos esperados. La Tabla 1 muestra que entre 2004 y 2007:

- los ingresos relativos a acuerdos marco se incrementaron un 5,2% como se preveía en el Plan financiero;
- los ingresos de uso restringido se incrementaron un 4,9%, comparado con el 5% previsto en el Plan financiero; y
- los ingresos de uso irrestricto se incrementaron en 1,5% comparado con la proyección del Plan financiero de 4,5%, debido a menos ventas de publicaciones y a un menor incremento que el previsto en el número de nuevos miembros.

¹ Para una descripción completa véase el Programa de la UICN 2009–2012.

² <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6043>

Tabla 1 : Distribución y volumen de los ingresos (2004–2007)

	Ingresos de uso irrestricto		Acuerdos marco		Ingresos de uso restringido para proyectos		Total
	CHF	% del total	CHF	% del total	CHF	% del total	
2004	14.6	14,1%	19.8	19,1%	69.0	66,7%	103,4
2005	14.5	14,4%	19.8	19,8%	65.8	65,8%	100,1
2006	14.9	13,4%	21.7	19,5%	74.7	67,2%	111,3
2007 (indicativo)	15.0	13,0%	22.0	19,1%	78.0	67,8%	115,0

2. Modelo de financiamiento y presupuesto de la UICN

En 2007, el 32% de los ingresos de la UICN fueron del tipo fondos básicos y el 68% fueron fondos de uso restringido. Si bien los fondos básicos representan una proporción menor de los ingresos de la UICN, ellos son un componente particularmente valioso del modelo de financiamiento pues permiten que la Unión se concentre en lo que constituye su verdadero valor como red y aplique de manera efectiva su proposición de valor.

Aunque los fondos básicos de la UICN aumentaron durante los últimos cuatro años (de CHF 34.4 millones en 2004 a CHF 37 millones en 2007), ellos bajaron como porcentaje del total de ingresos (de 33,3% en 2004 a 32,2% en 2007). La relación entre fondos básicos y fondos de uso restringido no constituye una gran preocupación para la UICN siempre que se cumplan las dos condiciones siguientes: a) que las actividades financiadas a partir de acuerdos restringidos estén en línea con el Programa y los resultados operacionales de la UICN; y b) que la UICN pueda recuperar totalmente todos los costos relacionados con la implementación de los proyectos. Un análisis de la cartera de proyectos indica que:

- No todos los proyectos guardan una relación estrecha con el Programa y los objetivos operacionales que se han planificado. Esta falta de congruencia puede llevar a que los miembros y asociados tengan la percepción de que la UICN no está añadiendo valor, está controlada por los donantes y ejecuta proyectos en competición con sus miembros.
- La UICN utiliza los ingresos que recupera de los proyectos para financiar compromisos con los miembros, y por lo tanto la calidad de esos compromisos depende con frecuencia del tamaño de la cartera de proyectos y de la congruencia de los mismos con las necesidades e intereses de los miembros. Una cartera de proyectos más pequeños y/o proyectos no del todo congruentes crean una considerable fricción con los miembros.
- La recuperación de costos de los proyectos con frecuencia es insuficiente para cubrir los costos reales de implementación, lo que hace que la UICN de hecho subsidie dicha implementación con fondos básicos, reduciendo así su capacidad de invertir en sistemas esenciales de apoyo que son muy necesarios, incluyendo la gestión del conocimiento y la tecnología de la información. (Se debe hacer notar que la UICN recupera aproximadamente CHF 20 millones por año a partir de proyectos.)

Durante el periodo 2009-2012 la UICN intentará mejorar su modelo de financiamiento mediante un incremento y diversificación de su base general para ello (más donantes y diferentes fuentes de ingresos), incluyendo la generación de más fondos básicos y solo aceptando fondos de uso restringido que estén claramente ligados con los resultados programáticos y operativos de la UICN y aseguren que se puedan recuperar la totalidad de los costos de implementación.

Los cambios en el modelo de financiamiento estarán respaldados por cambios en el modelo de presupuesto, incluyendo el desarrollo de un proceso de presupuesto multianual basado en los resultados. La asignación de fondos básicos se basará en criterios claros y a partir del logro de resultados acordados. El enfoque de un presupuesto basado en los resultados asegurará un mejor alineamiento de los proyectos con el Programa y los resultados operacionales.

Esta transición a un presupuesto basado en los resultados permitirá que la UICN monitoree mejor el progreso de las Comisiones y de la Secretaría hacia el logro de los resultados acordados. También permitirá a la Secretaría reducir actividades y gastos si las proyecciones en cuanto a ingresos no se están cumpliendo. El proceso del presupuesto también asegurará una recuperación suficiente de costos a partir de los proyectos, y como consecuencia liberar fondos básicos. Los fondos básicos y de uso no restringido se aplicarán para asegurar una inversión adecuada en personas y tecnologías para gestionar mejor la gobernanza, el conocimiento y los compromisos con la red, la rendición de cuentas fiscales y financieras y la presentación de informes.

2.1 Financiamiento del Programa y de los Resultados operacionales 2009–2012

La Evaluación Externa de la UICN de 2007 hace notar que la UICN es justamente el tipo de organización que debe ser apoyada y reforzada, y que hoy en día es más importante que nunca que la Unión sea altamente efectiva y eficiente en su trabajo.

Es con estas consideraciones en mente que el Programa y los Planes operacionales 2009-2012 se orientan a implementar la proposición de valor de la UICN. El Programa se centra en el trabajo que constituye el corazón de la Unión: conservar la biodiversidad a través de su **Área programática básica** –conservar la biodiversidad, con lo cual también se busca mejorar la consideración de la conservación de la biodiversidad en las siguientes cuatro áreas temáticas del programa:

- **Cambiar el pronóstico sobre el clima** – Integrar las consideraciones y oportunidades de la biodiversidad en las políticas y prácticas relativas al cambio climático.
- **Asegurar la energía natural para el futuro** – Implementar sistemas energéticos ecológicamente sostenibles, equitativos y eficientes.
- **Manejar los ecosistemas para el bienestar humano** – Mejorar los medios de subsistencia, reducir la pobreza y la vulnerabilidad y mejorar la seguridad ambiental y humana mediante el manejo sostenible de los ecosistemas.
- **Lograr una economía mundial verde** – Integrar los valores de la conservación de los ecosistemas en las políticas económicas, las finanzas y los mercados.

El Plan operativo de la UICN identifica los siguientes resultados operativos:

- **Gobernar la Unión** – Las estructuras de gobernanza de la UICN cumplen con sus mandatos de manera eficiente y efectiva.
- **Movilizar al colectivo** – Los miembros, Comisiones y asociados de la UICN reciben apoyo para su trabajo a favor de la visión y la misión de la UICN.
- **Desarrollar e implementar el Programa** – La UICN alcanza un 80% o más de los resultados programáticos, de políticas y organizativos que se ha propuesto.
- **Manejar el aprendizaje y el conocimiento** – El manejo de la información y el conocimiento, los sistemas de aprendizaje y de monitoreo y evaluación, las normas, y las habilidades y capacidades que practica la UICN están entre los mejores dentro de la comunidad de organizaciones sin fines de lucro.
- **Asegurar los recursos para el trabajo de la UICN** – El personal de la UICN y los miembros de las Comisiones cuentan con las habilidades y recursos necesarios y se los motiva y gestiona para que generen resultados.
- **Sujetarse a las normas, la ética y la transparencia** – Los sistemas operativos y las normas de la UICN responden a las necesidades cambiantes de la organización y de la conservación al tiempo que se los considera éticos, justos y transparentes con relación a las normas internacionales de la responsabilidad social corporativa y de la rendición de cuentas.

La estrategia de recaudación de fondos de la UICN se centra en los resultados identificados en el párrafo anterior. La Tabla 2 muestra las previsiones de ingresos y las metas para 2009-2012 por categoría de ingresos. Las metas representan un crecimiento promedio anual del 6%, lo cual está en línea con el crecimiento que tuvo lugar durante el periodo 2005-2008.

Tabla 2: Estimación de ingresos durante el periodo 2009–2012 (millones de CHF)

	2008 (presupuesto)	2009	2010	2011	2012	Promedio anual
Ingresos de uso irrestricto	13.5	23.1	24.9	27.5	29.4	24.0%
Fondos básicos acuerdos marco	23.5	23.9	25.9	25.9	25.9	2.6%
Ingresos uso restringido para proyectos	80.8	84.9	89.1	93.6	98.2	5.0%
Total de ingresos	117.8	131.9	139.9	147.0	153.6	6.9%

2.2 Expansión y diversificación de la base de financiamiento básico

El modelo de financiación de la UICN depende mucho de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD), la que le aporta 78% del total de sus ingresos (incluidos los fondos de acuerdos marco y de uso restringido). Si bien la AOD se ha duplicado desde el año 2000 (pasando de 53 billones a 106 billones de USD en 2005)³ con la aprobación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), el mundo de la conservación no se ha beneficiado proporcionalmente ya que la mayor parte de estos fondos adicionales han sido destinados a la ayuda humanitaria y al alivio de la deuda externa. La dependencia con respecto a la AOD hace que la situación sea aún más precaria debido a que las prioridades de la misma cambian rápidamente en relación con las emergencias (v. gr. Afganistán, Iraq y el tsunami de 2004). Sin embargo, los asuntos ambientales y el cambio climático ocupan un lugar prominente en la agenda política actual y se espera que la ayuda de los donantes destinada al cambio climático y a las cuestiones forestales aumente significativamente en los próximos años.

La estrategia de recaudación de fondos de la UICN reconoce la importancia que seguirán teniendo los fondos provenientes de la AOD en el financiamiento del trabajo de la Unión, pero al mismo tiempo la estrategia pone énfasis en la expansión y diversificación de ese financiamiento, particularmente en lo referido a los fondos básicos provenientes de otras fuentes. Los elementos clave de la estrategia de recaudación de fondos son:

- Incremento del financiamiento proveniente de la AOD mediante acuerdos marco más diversificados y ampliados.
- Mejor recuperación de ingresos básicos a partir de la cartera de proyectos.
- Desarrollo del acceso a la filantropía privada a través de la iniciativa “Amigos de la UICN”.
- Búsqueda de financiamiento en el sector corporativo para determinadas iniciativas globales.
- Expansión de la membresía, en particular en lo relativo a estados miembros, incrementando así los ingresos básicos a través de las cotizaciones de membresía.
- Recuperación de los costos operativos derivados de la implementación de la cartera de proyectos.

La Tabla 3 indica las metas para los ingresos básicos en 2009-2012. Los ingresos básicos aumentarán de CHF 37 millones en el presupuesto de 2008 a CHF 49.8 millones a finales de 2012. Esto representa un incremento anual promedio de 8%. El incremento más significativo se prevé en las nuevas categorías de financiamiento básico. Más abajo se describen mejor los supuestos que están detrás de estas metas para los ingresos en cada una de las categorías mencionadas anteriormente.

³ Fuente: *Financing Development: Aid and Beyond*, OCDE, 2007.

Tabla 3 : Metas para los ingresos básicos 2009–2012 (millones de CHF)

	2008 (presupuesto)	2009	2010	2011	2012
Cotizaciones de los miembros	10.7	11.2	11.4	11.9	12.1
Acuerdos marco	23.5	23.9	25.9	25.9	25.9
Ingresos operativos a partir de la cartera de proyectos		1.7	1.8	1.9	2.0
Amigos de la UICN (filantropía y fundaciones)		3.9	4.4	5.4	5.9
Sector privado		3.6	4.6	5.6	6.6
Ingresos varios de uso irrestricto	2.8	2.7	2.7	2.8	2.8
Total	37.0	47.0	50.8	53.4	55.3
Crecimiento anual		27%	8%	5%	4%

2.2.1 Acuerdos marco más numerosos y diversificados

Los acuerdos marco con agencias de asistencia bilateral gubernamentales comenzaron a principios de la década de 1990 con el fin de apoyar un enfoque programático y movilizar las competencias básicas de la UICN. Ellos han sido esenciales para reforzar el Programa, permitiendo la descentralización, la innovación y el trabajo catalítico de las redes científicas, técnicas y de políticas de la UICN. Estos acuerdos también brindaron el apoyo financiero necesario para diseñar y promover propuestas de proyectos y programas, permitiendo así a la Unión generar un gran número de resultados de la conservación en muchos países.

Para el periodo 2009-2012 la UICN prevé un incremento anual promedio de 3% en los ingresos provenientes de acuerdos marco. Esta meta se alcanzará mediante:

- La renegociación de los acuerdos marco en vigor, que representan CHF 23,5 millones.
- La negociación de nuevos acuerdos marco. Se prevén tres nuevos acuerdos marco durante el periodo 2009-2012, para los que ya se han comenzado las tratativas.

Los fondos provenientes de acuerdos marco se aplicarán a la consecución de los resultados del Programa y de resultados afines identificados en el Plan operativo.

Se hará un esfuerzo especial para generar ingresos de los acuerdos marco destinados a los servicios de apoyo, en particular los relativos a la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). Es importante hacer notar que la Evaluación Externa de 2007⁴ pide a los donantes que apoyen a la Directora General en la obtención de fondos adicionales para mejorar, como una cuestión urgente, la columna vertebral de la TIC en la UICN, y para mejorar la funcionalidad y calidad de las bases de datos, como la base de datos de los miembros, y los sistemas de gestión de contenidos.

2.2.2 Ingresos básicos recuperados de la cartera de proyectos

En la medida que crece la cartera de proyectos también aumenta la necesidad de brindar servicios operativos y de apoyo. La actual recuperación de costos relativos a los proyectos no alcanza para cubrir los costos operativos de su implementación. El resultado es que la UICN subsidia la gestión de los proyectos con fondos básicos.

A partir de 2008, y como parte del modelo de presupuesto reformado, la UICN buscará recuperar todos los costos razonables a partir de la cartera de proyectos y utilizar esos ingresos para financiar servicios de apoyo que son esenciales para la implementación de la cartera de proyectos. Este cambio liberará fondos básicos que se aplicarán a las funciones centrales de la UICN, como los servicios a los miembros.

⁴ La Evaluación Externa de la UICN de 2007 está disponible a pedido (en inglés) en la Secretaría.

La UICN espera que la cartera de proyectos aumente 5% por año y la recuperación de ingresos básicos a partir de los proyectos igualará o superará dicha tasa de incremento.

2.2.3 Acercamiento a la filantropía y las fundaciones

En años recientes ha habido un aumento significativo de las donaciones hechas por la filantropía privada. En Estados Unidos, 77% de todas las donaciones provienen de individuos ricos, ya sea directamente de ellos o a través fundaciones caritativas⁵. La UICN ha recibido durante varios años, haciendo uso de su condición de organización libre de impuestos en EE.UU., fondos de uso restringido para proyectos de fundaciones basadas en este país. En el periodo 2009-2012 la UICN hará un considerable esfuerzo para asegurar ingresos básicos provenientes de fundaciones y de la filantropía privada en EE.UU. y Europa.

La Secretaría prevé un aumento en los ingresos provenientes de la filantropía privada y las fundaciones, pasando de CHF 3,9 millones en 2009 a CHF 5,9 millones en 2012. Para poder alcanzar esta meta la UICN lanzará la iniciativa "Amigos de la UICN", un grupo de individuos influyentes que brindará asesoramiento y orientación a la Directora General acerca de una importante acción institucional de recaudación de fondos dirigida a individuos y fundaciones.

2.2.4 Financiamiento proveniente del sector privado

El vínculo de la UICN con el sector privado es multifacético y va más allá de la recaudación de fondos a través de canales corporativos ya que conlleva también esfuerzos cooperativos en los que las dos partes contribuyen y añaden valor a sus respectivas áreas de trabajo, y está basado en los esfuerzos de la UICN para influenciar a los sectores de los negocios para que mejoren sus prácticas con relación con la biodiversidad. El trabajo de la UICN con el sector privado se guía por su estrategia sobre el involucramiento del sector privado y se aplica la debida y rigurosa diligencia antes de establecer un vínculo duradero.

Se prevé que la recaudación de fondos provenientes de corporaciones genere CHF 10 millones en el periodo 2009-2012. Además de brindar apoyo a las actividades del programa a través de fondos de uso restringido, se intentará que las empresas provean fondos para:

- el Congreso Mundial de la Naturaleza de 2008 y de 2012;
- la ampliación verde del edificio de la sede; y
- el diseño e implantación mundial del Sistema de manejo de la información (SMI).

Ya se han asegurado donaciones por más de CHF 2 millones para la ampliación de la sede.

2.2.5 Cotizaciones de los miembros

Las cotizaciones de los miembros representaron en 2008 27% de los ingresos básicos y 9,2% del presupuesto total (CHF 117 millones). Durante el periodo 2009-2012 se espera que las cotizaciones de los miembros aumenten 8%, con un crecimiento anual promedio de 3%. La Secretaría prevé un crecimiento promedio anual de 3% en las categorías de agencias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, y también planea conseguir la adhesión de dos nuevos estados miembros por año.

Los ingresos en concepto de cotizaciones de membresía son de uso irrestricto y se los aplica en gran medida a las funciones relacionadas con la membresía. La revisión del proceso del presupuesto de la UICN asegurará que a partir de 2009 las oficinas de la UICN que tienen funciones de representación y de enlace con los miembros reciban ingresos básicos de uso irrestricto destinados a prestar mejores servicios a los miembros.

⁵ Véase el Plan de recaudación de fondos 2008-2012 disponible en la Unidad de asociaciones estratégicas.

2.2.6 Otros ingresos varios de uso irrestricto

Esta categoría de ingresos no restringidos incluye las entradas generadas a través de la venta de publicaciones de la UICN, los ingresos por intereses de los depósitos y otras fuentes de ingresos *ad hoc*. Los ingresos en esta categoría no son constantes de año a año y por lo tanto, para los fines de la planificación financiera, la Secretaría ha estimado que ellos representarán solo 1% por año.

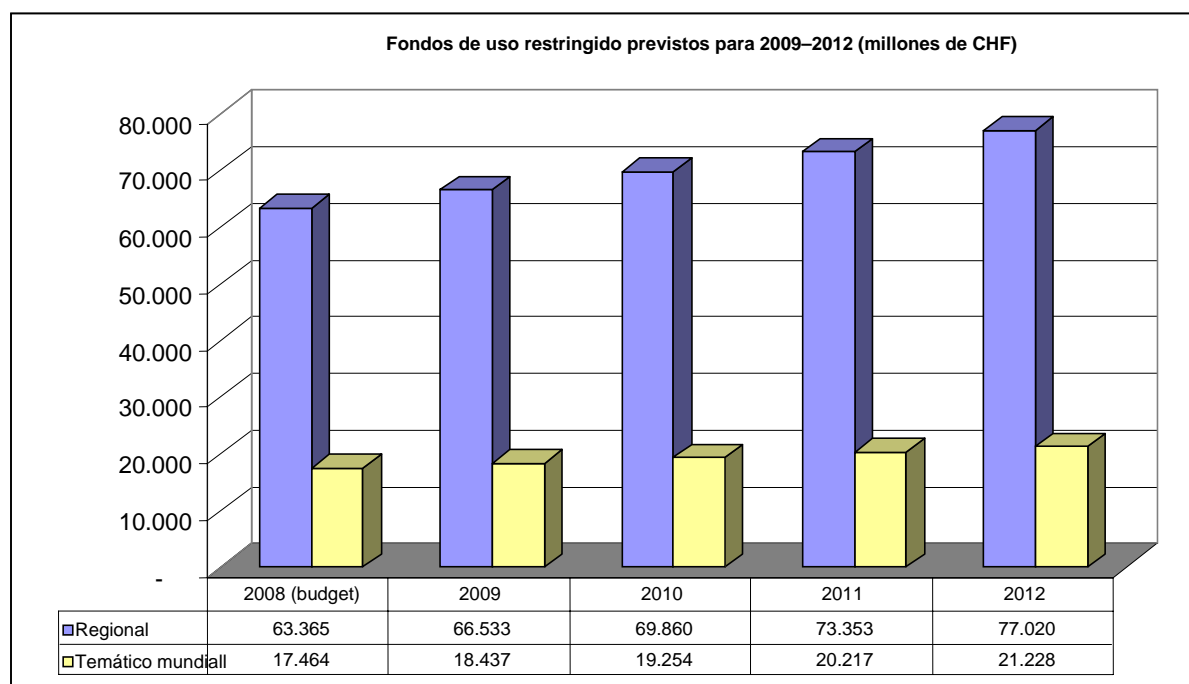
2.3 Incremento de los ingresos de uso restringido

Los ingresos de la UICN de uso restringido representan 70% del total de su financiamiento y provienen fundamentalmente de fondos de la AOD. Teniendo en cuenta las tendencias recientes en la AOD y su énfasis en la mitigación de la pobreza y, cada vez más, en el cambio climático y los asuntos referidos a la energía, se prevé que la UICN continuará atrayendo un apoyo generoso de fondos básicos, siempre que pueda seguir demostrando que la biodiversidad subyace en el bienestar humano y mostrar también que las cuestiones ambientales tienen que incorporarse en las políticas y las prácticas de implementación relativas al cambio climático, la energía, la pobreza y la economía (todo lo cual figura en el Programa 2009-2012 de la UICN). Otros fondos de uso restringido provienen de las asociaciones estratégicas con el sector privado y las fundaciones.

Para abordar las preocupaciones identificadas en la Evaluación Externa de 2007, entre otros lugares, la UICN reconfigurará la manera en que asegura y despliega los fondos de uso restringido. Los cambios incluirán en particular:

- asegurar que todas las actividades de proyectos y de programas que lleven a cabo los programas regionales, los programas temáticos mundiales y las Comisiones de la UICN contribuyan a los resultados acordados del Programa, enfatizando la proposición de valor de la Unión; y
- la promoción de proyectos más grandes e integrados que incluyan a las Comisiones y la Secretaría trabajando con miembros de la UICN con el fin de aumentar la relevancia de la cartera de proyectos con respecto a la misión de la Unión.

La UICN prevé que los fondos de uso restringido aumentarán en promedio 5% por año, pasando de CHF 84.8 millones en 2009 a CHF 98.2 millones en 2012. La Figura 1 ofrece una indicación del financiamiento de uso restringido para las regiones y los componentes temáticos mundiales durante el periodo 2009-2012.



2.4 Plan de gastos

El plan de gastos para el periodo entre sesiones 2009-2012 se organiza alrededor de la implementación del programa y los resultados operativos. Se calcula que los gastos pasarán de CHF 126.3 millones en 2009 a CHF 153,6 millones en 2012, lo que está en consonancia con el crecimiento previsto en los ingresos.

La Tabla 4 indica cómo se distribuirán los gastos con relación al programa y los resultados operativos, como así también las inversiones estratégicas globales. Los gastos proyectados han sido calculados utilizando las previsiones hechas por los administradores de los centros de costo. La UICN gastará en promedio 79% de los fondos disponibles en la implementación del Programa y 21% en los resultados operativos, los que de una manera u otra apoyan el cumplimiento de la misión de la UICN. Los resultados operativos incluyen los servicios de apoyo, como finanzas, recursos humanos, servicios TI y administración.

Aproximadamente 60% de los gastos de la UICN se harán directamente en las regiones y 22% en los programas mundiales, los que en gran medida sirven de apoyo para la implementación de los programas en las regiones.

Tabla 4: Gastos previstos por áreas programáticas prioritarias y resultados operativos mundiales (millones de CHF)

Áreas programáticas/Resultados operativos	2009	2010	2011	2012
Conservar la biodiversidad	28.0	29.1	29.2	29.6
Cambiar en el pronóstico sobre el clima	12.2	14.4	16.1	16.7
Asegurar la energía natural del futuro	6.7	7.9	9.2	10.1
Manejar los ecosistemas para el bienestar humano	32.8	32.0	31.2	31.4
Lograr una economía mundial verde	13.1	14.7	16.1	17.6
Desarrollo e implementación del Programa	9.0	9.3	9.9	10.3
Total áreas prioritarias del Programa	101.7	107.4	111.7	115.7
Gobernar la Unión	3.6	4.1	4.2	4.7
Movilizar al colectivo	4.8	3.4	3.4	3.8
Manejar el aprendizaje y el conocimiento	4.5	4.8	5.5	5.9
Recursos para el trabajo de la UICN	6.5	9.0	10.2	11.3
Sistemas operativos y normas, ética y transparencia	5.3	5.7	6.4	6.6
Total implementación operativa	24.7	27.0	29.8	32.4
Inversión global (tecnología información, renovación de la sede, aumento de las reservas)	5.5	5.5	5.5	5.5
TOTAL GENERAL	132.0	139.9	147.0	153.6

Tabla 5: Gastos previstos por grupos de centros de costo (millones de CHF)	2008			2009			2010			2011			2012			Crecimiento Promedio anual
	Básico	Proyectos uso restringido	Total gastos	Básico	Proyectos uso restringido	Total gastos	Básico	Proyectos uso restringido	Total gastos	Básico	Proyectos uso restringido	Total gastos	Básico	Proyectos uso restringido	Total gastos	
Directora General & Supervisión	2.1		2.1	2.4		2.4	2.5		2.5	2.6		2.6	2.7		2.7	5,9%
Regiones	8.2	63.4	71.6	10.4	66.5	76.9	11.1	69.9	81.0	11.5	73.4	84.9	11.7	77.0	88.7	5,5%
Programas temáticos mundiales	9.7	17.5	27.2	10.2	18.3	28.5	10.9	19.2	30.1	11.4	20.2	31.6	11.6	21.2	32.8	4,8%
Fondo Operativo de las Comisiones	1.6		1.6	1.8		1.8	1.9		1.9	2.0		2.0	2.0		2.0	5,9%
Apoyo de consultoría y asociaciones estratégicas	2.7		2.7	2.6		2.6	2.8		2.8	2.9		2.9	2.9		2.9	2,2%
Comunicaciones	2.4		2.4	2.4		2.4	2.6		2.6	2.7		2.7	2.7		2.7	3,5%
Operaciones mundiales	6.7		6.7	7.3		7.3	7.8		7.8	8.1		8.1	8.2		8.2	5,4%
Inversiones operativas globales *	1.2		1.2	6.8		6.8	7.9		7.9	9.0		9.0	10.0		10.0	127,2%
Dotaciones	1.9		1.9	2.1		2.1	2.2		2.2	2.3		2.3	2.4		2.4	5,9%
Amento de las reservas de la UICN**				1.0		1.0	1.0		1.0	1.0		1.0	1.0		1.0	2,5%
Total	36.5	80.9	117.4	47.0	84.8	131.8	50.7	89.1	139.8	53.4	93.6	147.0	55.2	98.2	153.5	6,9.%%

* Incluye los costos de la transformación del sistema de MIS, los gastos corrientes de la ampliación del edificio de la sede y la renovación del actual edificio.

** Inversión anual estratégica destinada a las reservas de la UICN, como parte de la estrategia de gestión del riesgo.

La Tabla 5 muestra los gastos previstos por grupos de centros de costo y porcentajes de gastos en las regiones y programas mundiales. La siguiente sección describirá en más detalle las funciones previstas de los grupos de centros de costo en el periodo 2009-2012.

Durante el periodo entre sesiones 2005-2008 el/la Directora/a General instigó una serie de cambios para aumentar la relevancia, efectividad y eficiencia de la Secretaría, particularmente con relación a los procesos de descentralización y los destinados a añadir valor a los miembros, Comisiones y asociados de la UICN. La Evaluación Externa de 2007, la Encuesta de los miembros de 2007, la Encuesta de los donantes de 2006 y diversos grupos de tareas y grupos de trabajo del Consejo y de la Secretaría han brindado una muy valiosa orientación acerca de los próximos pasos necesarios en el proceso de cambio en la gestión. Durante el periodo 2009-2012, la Directora General encabezará un 'Proceso de desarrollo organizacional y cambio en la gestión' que entre otras cosas:

- establecerá sistemas para alcanzar mejores sinergias entre la Secretaría, las Comisiones y los miembros, y definirá las funciones, responsabilidades y expectativas de cada uno de estos componentes;
- establecerá sistemas para que la UICN desempeñe un papel efectivo como actora mundial, pero también local, influenciando las políticas en el nivel mundial y local;
- decidirá el alcance del involucramiento de la UICN en los asuntos relativos a ecosistemas y medios de subsistencia: en el nivel local o en el nivel nacional/de políticas;
- revisará las recomendaciones recientes de los evaluadores y de otros estudios y decidirá cuáles son las recomendaciones que necesitan ser atendidas (si no están incluidas en esta lista);
- manejará de manera efectiva el conocimiento acumulado por la Secretaría de la UICN, los miembros y las Comisiones para que los frutos de ese conocimiento beneficien a los miembros y asociados en el momento oportuno; y
- asegurará que la UICN sea una organización verdaderamente internacional y multicultural.

En las secciones siguientes se reseñan algunas de las inversiones generales que se harán en 2009-2012.

2.4.1 Inversión regional

Como resultado del modelo revisado de presupuesto, los ingresos básicos ya no serán asignados con criterios geográficos, históricos o regionales sino sobre la base de los resultados esperados y de las contribuciones de las unidades a la proposición de valor de la UICN. La UICN buscará invertir más en el nivel regional en servicios para los miembros y en la participación de las Comisiones en las prioridades regionales. Se espera que la inversión de fondos básicos en las Oficinas Regional de la UICN continúe por lo menos al mismo nivel y que en la medida de lo posible se incremente durante este periodo entre sesiones para incitar y apoyar la actividad de los miembros y de las Comisiones.

Durante el periodo 2009-2012, la Secretaría continuará concentrando su atención en la reestructuración y refuerzo de las regiones de la UICN. Durante el periodo 2005-2008 se emprendieron las siguientes acciones que requerirán más inversiones en el próximo periodo entre sesiones:

- en 2006 se estableció la Oficina Regional para Oceanía;
- la Oficina Regional para Asia Occidental y el Medio Oriente (WAME) se trasladó a Ammán, Jordania, en 2006;
- en 2007, las cuatro regiones africanas se consolidaron en dos regiones para redimensionar los costos operativos en el continente y mejorar el enfoque e implementación del Programa;
- en 2008 se abrirá un oficina de programa en Brasil;
- se llevó a cabo un estudio del alcance de un posible Programa del Caribe, con vistas a establecerlo en 2009; y

- un estudio del alcance en Asia Central tiene por objeto establecer un programa de trabajo en la región en 2009.

Además, la Secretaría invertirá en un mayor refuerzo de las capacidades operativas regionales, como los recursos humanos, gestión financiera y apoyo a la TI, como así también en el apoyo a la red, gestión de contratos y habilidades en el área de las comunicaciones.

2.4.2 Inversiones en las Comisiones y en los Programas temáticos mundiales

El proceso revisado del presupuesto permitirá hacer inversiones estratégicas en las Comisiones sobre la base de la generación de los resultados acordados. Lo mismo es aplicable a los Programas temáticos mundiales que actualmente se están reorganizando para que puedan implementar mejor el Programa 2009-2012. Las Comisiones y los Programas temáticos mundiales desempeñan un papel clave en la generación de conocimiento, haciendo el enlace entre las políticas y la práctica y ejerciendo influencia sobre las normas y las prácticas. Ellos también coordinan grandes proyectos y actividades del programa multi-regiones, y trabajan estrechamente asociados con los Programas regionales de la UICN.

A través del Proceso de desarrollo organizacional y cambio en la gestión, la UICN reforzará sus áreas básicas de acción en el nivel mundial mediante una mejor integración, gestión y diseminación del conocimiento relativo a la conservación, particularmente entre las Comisiones y la Secretaría. También se mejorará la supervisión del Programa y se asegurará el refuerzo de las sinergias entre la Secretaría, las Comisiones y los miembros.

La UICN reorientará su inversión en cuanto al enlace de la práctica con las políticas, incluyendo el refuerzo de su equipo dedicado a las políticas y un uso más estratégico de su condición de observadora ante las Naciones Unidas y de su oficina en Nueva York.

2.4.3 Inversión en las oficinas de la Directora General y de supervisión

Durante el periodo 2009-2012 la UICN completará un proceso comenzado en 2008 para establecer una Unidad de supervisión para la UICN. Esta Unidad asegurará que la UICN siga siendo transparente, capaz de rendir cuentas y de mantener los sistemas de control interno apropiados para cumplir con los requerimientos suizos de auditoría y con la mejor práctica internacional. La función del Auditor Interno de la UICN y las funciones de evaluación estratégica quedarán bajo el control de la Unidad de supervisión, la que a su vez formará parte de la Oficina de la Directora General, y también rendirá cuentas al Comité de finanzas y auditoría del Consejo.

La Oficina de la Directora General cuenta con una cantidad de personal relativamente pequeña, y consecuentemente con bajos costos de funcionamiento, pero ha asegurado que, mediante un fuerte enlace y coordinación con las distintas unidades en todas las regiones y en la sede y con el Director General Adjunto, pueda gobernar la organización de forma eficiente y efectiva, tanto en lo relativo a la gestión diaria como en cuanto a visión y dirección estratégica.

2.4.5 Inversión en apoyo al colectivo y en asociaciones estratégicas

Durante 2007, la UICN emprendió un ejercicio de reestructuración que llevó a un refuerzo de las unidades dedicadas a la membresía mundial y de la Unidad de finanzas de la conservación y relaciones con los donantes. Las unidades pasaron a llamarse, respectivamente, Unidad de apoyo a los constituyentes (apoyo a la membresía, Comisiones y gobernanza) y Unidad de las asociaciones estratégicas, para reflejar mejor la naturaleza de sus funciones dentro de la Secretaría.

La reorganización de la Unidad de apoyo a los constituyentes permitirá que ésta responda mejor a los resultados de la Encuesta de miembros y a las recomendaciones reseñadas en la Evaluación Externa de 2007.

La Unidad de las asociaciones estratégicas ha sido reforzada durante el último periodo entre sesiones mediante un incremento de su personal para que pueda dedicarse a la recaudación de fondos con las corporaciones y la filantropía privada. La Secretaría reconoce que para poder generar más ingresos

básicos y asegurar fuertes asociaciones estratégicas con los donantes se necesita contar con un equipo profesional bien preparado y capaz.

En términos financieros, en 2008 se hizo una importante inversión para asegurar que dicha Unidad tenga la capacidad de desempeño e implementación de su estrategia, por lo que se espera que la inversión con fondos básicos se mantenga estable durante el periodo 2009-2012.

2.4.6 Inversión en las comunicaciones mundiales

Durante 2008, la Unidad de comunicaciones mundiales finalizó su reestructuración luego del cierre de su Unidad de publicaciones basada en Cambridge, Reino Unido, y una reorganización de su personal en la sede. La comunicación y el mercadeo son herramientas clave para promover el perfil de la organización y su posición. Durante el periodo 2009-2012 la Unidad de comunicaciones mundiales continuará diseminando los mensajes clave de la UICN mediante un posicionamiento estratégico y una promoción del perfil de los productos bandera de la organización, la aplicación del nuevo logotipo de la UICN y la activa gestión de las relaciones con los medios de comunicación.

2.4.7 Inversión en las operaciones mundiales

Con un programa y una cartera de proyectos en aumento, es de fundamental importancia contar con los adecuados servicios de apoyo. Durante el próximo periodo entre sesiones, la UICN continuará mejorando y reforzando sus operaciones mundiales y servicios de apoyo a través de lo siguiente:

- un Grupo de gestión de recursos humanos proactivo, que facilita y estimula la creación de capacidad, el desarrollo profesional y la contratación de profesionales altamente calificados;
- la adopción de las mejores prácticas para la gestión financiera y contable y el pleno respeto de los requerimientos suizos de auditoría y presentación de informes;
- la creación de una unidad de gestión de contratos y administración; y
- el desarrollo de procesos adecuados de gerencia a través de una constante mejora de la infraestructura de información y tecnología de la organización.

2.4.8 Inversión en iniciativas mundiales

Durante el periodo 2009-2012 la UICN completará dos importantes iniciativas operativas mundiales para las que ya se ha comenzado a trabajar durante el actual periodo entre sesiones:

- la Iniciativa del Centro de la Conservación: la ampliación verde del edificio de la sede de la UICN; y
- la iniciativa de transformación de los Sistemas de manejo de la información (SMI).

El Gobierno Suizo ha otorgado a la UICN un préstamo sin intereses para la ampliación del edificio de su sede de Gland, Suiza. La ampliación estará lista en 2010 y los costos de funcionamiento como los costos de renovación del edificio actual se financiarán mediante ingresos básicos adicionales y los cargos por uso y administración.

En 2008, la UICN comenzó la transformación de sus Sistemas de manejo de la información. Dicha transformación, que se completará en 2012 y cuyo costo se estima en CHF 10 a 12 millones, se financiará mediante esfuerzos de recaudación de fondos dedicados específicamente a ella. Luego de la implementación inicial de los sistemas, se considerará la opción de una contratación externa para su gestión a fin de reducir los gastos corrientes. La inversión permitirá una mayor eficiencia operativa y un mejor manejo de los proyectos, lo que a su vez facilitará una mejor recuperación de costos y de los cargos por servicios y administración para poder cubrir los costos de mantenimiento de los sistemas. Como se hizo notar en la Evaluación Externa de la UICN de 2007, es necesaria la transformación de la estructura de tecnología de la información de la UICN si se quiere que la Unión refuerce sus funciones y capacidades de gestión del conocimiento. Además, para poder cumplir con las reglas y normas internacionales más estrictas aplicables a las ONG, la UICN tiene que adaptar y revisar sus actuales procesos de gerencia, y para ello necesita la tecnología de la información.

2.4.9 Inversión estratégica en las reservas de la UICN

El aumento de las reservas de la UICN es parte de la estrategia de 2009-2012 para la gestión del riesgo. Las reservas mitigan la exposición de la organización a riesgos externos como el cambio súbito en las prioridades de los donantes, las fluctuaciones adversas en los tipos de cambio y las necesidades inesperadas de hacer dotaciones. La Secretaría aspirará a incrementar el Fondo de la UICN, que es un fondo designado por el Consejo, hasta un nivel que equivalga a tres meses de gastos operativos.

Los esfuerzos concentrados de recaudación de fondos para incrementar el financiamiento básico permitirán que la Secretaría incremente las reservas a través de sistemas centralizados y estandarizados. Además, se anticipa que la mejor contabilidad y gestión de los activos facilitará que se puedan hacer asignaciones anuales a las reservas globales de la UICN.

3. Riesgos financieros

Como muchas organizaciones, la UICN se enfrenta a una serie de riesgos financieros que pueden hacer peligrar su futuro. Si bien es imposible eliminar totalmente el riesgo financiero de la organización, la UICN gestionará, mitigará y monitoreará los riesgos que se analizan a continuación.

3.1 Descenso en los ingresos básicos

Los ingresos básicos han aumentado de manera sostenida en los dos últimos periodos entre sesiones, pero ello no garantiza que esa tendencia vaya a continuar. Como se lo mencionó más arriba, las prioridades de los donantes de fondos cambian con el tiempo y pueden considerar o no que la UICN merece ser financiada, dependiendo tanto de las prioridades de los donantes como del desempeño de la Unión. Si los ingresos básicos declinan, y particularmente si ello ocurre de forma inesperada, la Unión queda en una situación de considerable riesgo financiero. Y aún más: es esencial contar con ingresos básicos sostenidos para poder hacer inversiones estructurales que ahora están siendo urgentes y necesarias para la UICN.

Los ingresos básicos también facilitan la planificación a medio y largo plazo y permiten una gestión adecuada del presupuesto.

La UICN ha sido exitosa en asegurar un acuerdo marco adicional en 2007 y otro en 2008, pero se necesitan los ingresos básicos tanto para dar apoyo a las inversiones estructurales como para mantener un adecuado nivel de reservas.

El Plan financiero 2009-2012 aborda este riesgo teniendo como una prioridad clave para la UICN la recaudación de fondos básicos. El Programa y los Planes operativos para dicho periodo están diseñados específicamente para asegurar que los resultados sean claros y que por lo tanto los donantes confíen en que la UICN utilizará sus fondos de manera racional y que estará en condiciones de presentar informes sobre ese uso.

3.2 Riesgo por el cambio de moneda

La UICN siempre está expuesta a las fluctuaciones de los tipos de cambio ya que la mayor parte de sus ingresos los recibe en otras monedas que no son la que se utiliza para llevar la contabilidad (el franco suizo). La UICN no utiliza instrumentos de cobertura para protegerse de las fluctuaciones en los tipos de cambio porque es muy difícil predecir cuándo ingresará el efectivo, y porque el actual sistema de contabilidad no es lo suficientemente sofisticado como para gestionar el saldo entre ingresos y compromisos en monedas exóticas. La exposición al riesgo de la fluctuación en los tipos de cambio sólo puede manejarse parcialmente mediante el monitoreo del valor real de los pagos recibidos con respecto al tipo de moneda de los presupuestos, y haciendo todos los ajustes posibles cuando se ha incurrido en pérdidas.

Los nuevos sistemas ayudarán a mitigar el riesgo y la consolidación de las relaciones bancarias también ayudará a gestionar mejor el activo.

En 2009, la UICN cambiará la moneda en que prepara los informes y lleva la contabilidad, pasando del franco suizo (CHF) al euro (EUR) a fin de reducir al mínimo el riesgo que representa la fluctuación en los tipos de cambio. Además, con las mejoras planeadas en la infraestructura de las TI se dispondrá de herramientas para hacer mejores predicciones y, por lo tanto, ajustar el presupuesto frente al mencionado riesgo antes de que se lleguen a sufrir pérdidas por ese concepto.

3.3 Riesgo asociado con la realineación y reducción potencial de la cartera de proyectos

La Evaluación Externa de la UICN de 2007 recomienda generar una realineación (y potencialmente una reducción) de la cartera de proyectos para que la UICN pueda contar con recursos originados en proyectos que estén más en línea con sus funciones de influenciar, aprender, innovar y gestionar el conocimiento.

La UICN reconoce la validez de esta recomendación y ha comenzado a actuar en consecuencia. Sin embargo, es importante hacer notar que la cartera de proyectos representa actualmente 70% del presupuesto general anual de la organización y que un cambio muy rápido podría desestabilizar de manera significativa la viabilidad financiera de la UICN, si se tiene en cuenta que la organización no cuenta con reservas suficientes para emplear en esa transición. Esto puede resolverse con un manejo cuidadoso de la cartera de proyectos, incluyendo en ello el monitoreo de las consecuencias no deseadas.

3.4 Sistemas inadecuados de TI

La capacidad de una organización para monitorear los riesgos financieros y responder a ellos depende en gran medida de la calidad de sus sistemas. Sin ello la Secretaría no puede prever con certeza la situación de las finanzas y por lo tanto se ve forzada a maniobrar dentro de grandes márgenes en cuanto a los resultados netos estimados. Los sistemas mejorados de TI refuerzarán la capacidad de la Secretaría para identificar y mitigar situaciones de déficit potencial y optimizar el uso de los ingresos disponibles teniendo en cuenta un mayor retorno en la liquidez.

La Secretaría ha comenzado el proceso de mejorar sus Sistemas de manejo de la información y tiene la intención de tener en marcha un sistema integrado de manejo de las finanzas y los proyectos en 2012.