



**CONGRESO MUNDIAL DE LA NATURALEZA DE LA UICN
9 a 15 de octubre de 2025, Abu Dabi (Emiratos Árabes Unidos)**

**Informe de la Directora General sobre las
finanzas de la UICN en el período entre sesiones 2021-2024**

Acción requerida: Se solicita al Congreso Mundial de la Naturaleza que TOME NOTA del informe adjunto sobre las finanzas de la UICN durante el período 2021-2024 que presenta la Directora General.

Índice

1.	Introducción.....	2
2.	Resumen	2
3.	Situación económica	3
4.	Tendencias de los ingresos	4
5.	Visión general de los resultados correspondientes a los años 2021-2024.....	5
5.	Comparación con el Plan Financiero 2021-2024	11
6.	Ingresos y gastos no restringidos.....	12
7.	Ingresos y gastos por proyectos.....	14
8.	Gastos	16
9.	Fuentes de ingresos	17
10.	Análisis de los gastos por área de resultados	19
11.	Balance de resultados	22
12.	Reservas.....	24
13.	Informe de los auditores de cuentas	24
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: (i) sobre las actividades y los asuntos financieros de la UICN desde el último Congreso Mundial, elaborados por el Director General”*.

El artículo 20 (d) de los Estatutos de la UICN estipula que las funciones del Congreso Mundial de la Naturaleza son, entre otras: *“recibir el informe de los auditores y aprobar las cuentas auditadas”*.

El artículo 88 (d) establece que *“El Director General es responsable de presentar 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”*.

El informe que sigue ha sido revisado y aprobado por el Tesorero y presenta una visión general de las finanzas correspondiente a los años 2021 a 2024.

2. Resumen

En los últimos cuatro años, la UICN ha atravesado un panorama financiero dinámico y difícil, marcado por importantes acontecimientos mundiales y condiciones económicas en constante evolución. Este período se caracterizó por una sólida recuperación tras la pandemia de COVID-19, tensiones geopolíticas y tasas de crecimiento económico fluctuantes.

Tendencias políticas y económicas mundiales

- **Tensiones geopolíticas:** El período comprendido entre 2021 y 2024 se caracterizó por una serie de retos geopolíticos mundiales que perturbaron la estabilidad económica y la ejecución de proyectos. Los conflictos en diversas regiones, entre ellas Europa oriental, Oriente Medio y algunas partes de África, contribuyeron a la volatilidad de los mercados energéticos y alimentarios. Las perturbaciones del comercio, los problemas de la cadena de suministro y el aumento de la competencia por los recursos provocaron presiones inflacionarias y una mayor incertidumbre en los mercados financieros internacionales. Para la UICN, esto supuso un aumento de los costos de ejecución de los proyectos y retrasos en los plazos de los mismos debido a la inestabilidad en las regiones afectadas. La respuesta estratégica de la UICN se analiza a continuación.
- **Recuperación económica:** La economía mundial se recuperó con fuerza tras la COVID-19, con una tasa de crecimiento media de aproximadamente el 3,8 % anual entre 2021 y 2024, estabilizándose en torno al 3 % en 2024.
- Sin embargo, esta recuperación fue desigual, ya que los países en desarrollo se recuperaron a un ritmo más lento. Los ingresos restringidos de la UICN experimentaron un crecimiento significativo a partir de 2021 debido a la ejecución de proyectos a mayor escala. Los ingresos no restringidos se mantuvieron estables, con ligeros aumentos durante el período de cuatro años.
- **Inflación y deuda:** La inflación comenzó a remitir en 2023, pero el aumento de los tipos de interés frenó el crecimiento en los países más ricos, mientras que los países en desarrollo se enfrentaron al aumento de la deuda y al debilitamiento de sus monedas. La UICN se enfrentó a retos relacionados con los presupuestos predefinidos (y, por lo tanto, limitados) de los proyectos y al aumento de los riesgos cambiarios, que provocaron pérdidas por tipo de cambio.

Fortalezas de la UICN sobre las que basamos nuestras estrategias financieras sostenibles

- En los últimos 75 años, la UICN ha sido un motor tanto en el ámbito científico como en el de la conservación. Como unión de organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil con más de 1.400 miembros y aproximadamente 18.000 expertos de las Comisiones, la UICN aprovecha a fondo los conocimientos y recursos de esos miembros para evaluar la naturaleza, demostrar medidas de conservación eficaces e influir en las políticas para conservarla y utilizarla con

sensatez. Las estrategias financieras se basan en la historia, la reputación y la red de miembros y socios de la UICN.

Respuestas estratégicas

- **Ejecución de proyectos:** La transición a proyectos de mayor escala, como los del Fondo Verde para el Clima (FVC) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), requirió fases iniciales más largas, lo que repercutió en los plazos de ingresos y gastos en los primeros años del período que abarca este informe.
- **Crecimiento de la cartera:** El período 2021-2024 registró un crecimiento del 14 % en la cartera no perteneciente al FMAM/FVC y un aumento de casi el 400 % en la cartera del FMAM/FVC.
- **Mayor atención a la recuperación de costos y la gestión de riesgos:** Con el aumento de la cartera de proyectos, la gestión de riesgos cobró mayor importancia. La UICN creó una herramienta de evaluación de riesgos multifactorial y reforzó sus estrategias de seguimiento y mitigación de riesgos. Una de las principales conclusiones de la revisión de la estrategia financiera fue la insuficiente recuperación de costos de los proyectos. Se comenzó a trabajar para mejorar la recuperación de costos a partir de 2024.
- **Inicio del proceso de diversificación de las fuentes de ingresos y fortalecimiento de las reservas:** En la última parte del cuatrienio se inició este proceso con la redacción de la estrategia financiera en 2023 y el inicio de su aplicación en 2024.

Resumen financiero

- **Cuenta de resultados:** Entre 2021 y 2024, los ingresos totales de la UICN crecieron un 43 %, pasando de 137,0 millones de CHF en 2021 a 196,8 millones en 2024. Este aumento se debió a las actividades de los programas. Los gastos operativos también aumentaron, lo que refleja el crecimiento de las actividades y la ejecución de los proyectos. Los ingresos no restringidos mostraron un crecimiento escaso durante ese período.
- **Balance de resultados:** A finales de 2024, los activos totales de la UICN ascendían a 224 millones de CHF, frente a los 156 millones de 2021. Este crecimiento se debió al aumento del efectivo y los depósitos a corto plazo, que pasaron de 74 millones de CHF a 118 millones durante el mismo período. Los niveles de reservas no restringidas crecieron de 21 millones de CHF a finales de 2021 a 27 millones de CHF a finales de 2024. Esta cifra debe compararse con el objetivo de reservas de 36 millones de CHF.

3. Situación económica

La economía mundial experimentó una recuperación más sólida, con un promedio del 3,8 % anual entre 2021 y 2024. Esta se estabilizó en aproximadamente el 3 % en 2024 (última previsión estimada). En comparación con el cuatrienio anterior, el crecimiento medio anual fue del 2 %.

Tras la fuerte recesión provocada por la pandemia de COVID-19 en 2020, la economía mundial se recuperó con fuerza en 2021 gracias al despliegue de las vacunas, el levantamiento de las restricciones y el importante apoyo de los gobiernos. Sin embargo, la recuperación fue desigual, ya que los países más pobres tuvieron un acceso más lento a las vacunas y menos margen para el gasto público.

En 2022 surgieron nuevos retos. Los conflictos en África y Europa interrumpieron el suministro mundial de energía y alimentos, lo que llevó la inflación a niveles no vistos en décadas. Los bancos centrales de todo el mundo subieron los tipos de interés para controlar el aumento de los precios, lo que encareció los préstamos.

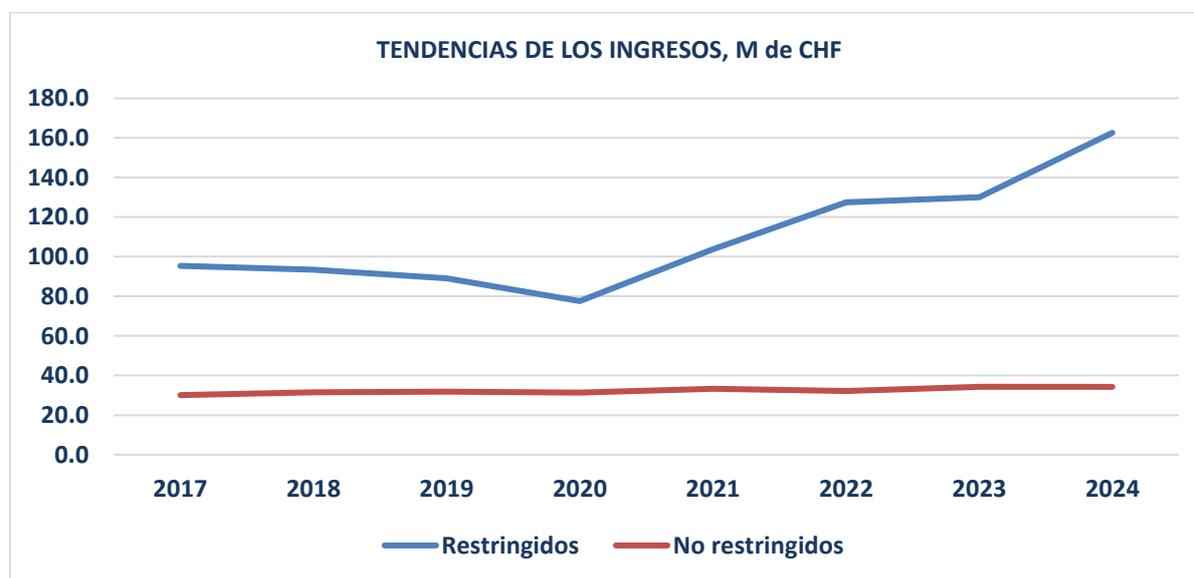
En 2023, la inflación comenzó a remitir, pero el aumento de los tipos de interés ralentizó el crecimiento económico, especialmente en los países más ricos. Al mismo tiempo, muchos países en desarrollo debieron enfrentarse al aumento de la deuda y al debilitamiento de sus monedas.

En 2024, si bien continuó el crecimiento económico, se mantuvo a un nivel moderado. La inflación siguió bajando, pero las inversiones se mantuvieron en niveles prudentes debido a las continuas tensiones geopolíticas, los riesgos climáticos y los efectos a largo plazo del aumento de los costos de los empréstitos. Las diferencias económicas entre los países más ricos y los más pobres se ampliaron durante este período.

4. Tendencias de los ingresos

En la figura 1 se muestran las tendencias de los ingresos restringidos y no restringidos en el período 2017-2024.

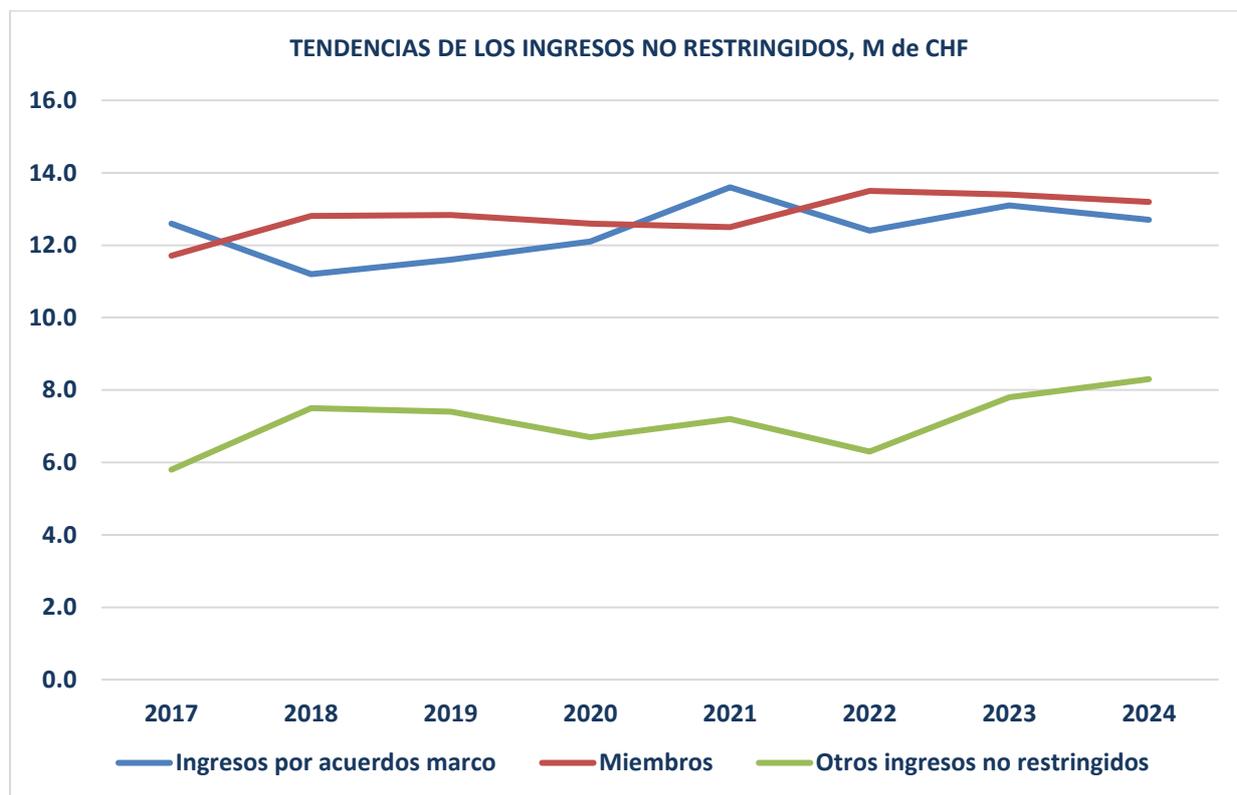
Figura 1: Tendencias de los ingresos, millones de CHF



En el período 2017-2020, los ingresos restringidos disminuyeron de 95 millones de CHF en 2017 a poco menos de 78 millones de CHF en 2020. Esto se debió a la transición a proyectos de mayor escala en los que la UICN actúa específicamente como organismo de ejecución (Fondo Verde para el Clima (FVC), Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)). Estos proyectos suelen tener fases iniciales largas debido a su tamaño y complejidad, por lo que su impacto en los ingresos y gastos se retrasó en el tiempo. A esto se sumó la emergencia de la COVID-19, que afectó a la ejecución en la última parte de ese período. A partir de 2021, los ingresos restringidos crecieron significativamente con la puesta en marcha de proyectos a mayor escala y el aumento de las actividades de los proyectos, gracias a una sólida cartera de proyectos.

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



Los ingresos no restringidos se han mantenido estables durante el período de ocho años. Entre 2017 y 2020, aumentaron de 30 a 31 millones de CHF, y entre 2021 y 2024, de 33 a 34 millones. La figura 2 muestra el desglose de los ingresos no restringidos por año. Los tres elementos (acuerdos marco, Miembros y otros) se han mantenido estables en los últimos ocho años.

5. Visión general de los resultados correspondientes a los años 2021-2024

El presente informe abarca los resultados reales correspondientes a los años finalizados después del Congreso Mundial de la Naturaleza de 2021 (2021, 2022, 2023 y 2024).

En la tabla 1 se resumen los ingresos y gastos de la UICN correspondientes a los años 2021 a 2024. Las cifras 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 2021-2024](#)).

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.

Tabla 1: Ingresos y gastos no restringidos (NR) y restringidos (R), 2021-2024 (millones de CHF)

Ingresos y gastos no restringidos (NR) y restringidos (R)	2021			2022			2023			2024		
	NR	R	Total	NR	R	Total	NR	R	Total	NR	R	Total
	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales
	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Cotizaciones de los Miembros	12,5		12,5	13,5		13,5	13,4		13,4	13,2		13,2
Ingresos por acuerdos marco	13,6		13,6	12,4	1,3	13,7	13,1	2,0	15,1	12,7	1,8	14,5
Ingresos por acuerdos	0,6	98,1	98,7	0,2	124,3	124,5	1,1	127,8	128,9	1,1	159,7	160,8
Otros ingresos	6,6	5,6	12,2	6,1	1,8	7,9	6,7	0,3	7,0	7,2	1,1	8,3
Total de ingresos	33,3	103,7	137,0	32,2	127,4	159,6	34,3	130,1	164,4	34,2	162,6	196,8
Recuperación de costos de proyectos	39,2	(39,2)	-	42,1	(42,1)	-	46,0	(46,0)	-	58,6	(58,6)	-
Gastos operativos	(67,8)	(62,8)	(130,6)	(70,2)	(82,4)	(152,6)	(76,1)	(80,0)	(156,1)	(85,9)	(107,8)	(193,7)
Superávit operativo/(déficit)	4,7	1,7	6,4	4,1	2,9	7,0	4,2	4,1	8,3	6,9	(3,8)	3,1
Otros ingresos y gastos	0,9	(1,7)	(0,8)	(4,1)	(2,9)	(7,0)	1,1	(4,1)	(3,0)	(0,6)	3,8	3,2
Superávit neto/(déficit) del ejercicio	5,6	-	5,6	-	-	-	5,3	-	5,3	6,3	-	6,3
Liberación de / (transferencia a) reservas designadas	(0,9)		(0,9)	(0,6)	-	(0,6)	(0,5)		(0,5)	(1,5)		(1,5)
Superávit neto/(déficit) del ejercicio después de los movimientos de reservas designadas	4,7	-	4,7	(0,6)	-	(0,6)	4,8	-	4,8	4,8	-	4,8

* El año 2023 se reformuló en 2024 para que fuera comparable según el marco de presentación de informes de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP) FER de Suiza.

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

a. 2021

Tabla 2: Resultados del ejercicio 2021 comparados con el presupuesto

Resultados comparados con el presupuesto	2021					
	No restringidos		Restringidos		Total	
	Reales	Presupuesto	Reales	Presupuesto	Reales	Presupuesto
	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Cotizaciones de los Miembros	12,5	12,2	-		12,5	12,2
Ingresos por acuerdos marco	13,6	12,5	-		13,6	12,5
Ingresos por acuerdos	0,6		98,1	113,1	98,7	113,1
Otros ingresos	6,6	5,6	5,6		12,2	5,6
Total de ingresos	33,3	30,3	103,7	113,1	137,0	143,4
Recuperación de costos de proyectos	39,2	34,9	(39,2)	(34,9)	-	-
Gastos operativos	(67,8)	(64,7)	(62,8)	(78,2)	(130,6)	(142,9)
Superávit operativo/(déficit)	4,7	0,5	1,7	-	6,4	0,5
Otros ingresos y gastos	0,9	(1,1)	(1,7)		(0,8)	(1,1)
Superávit neto/(déficit) del ejercicio	5,6	(0,6)	-	-	5,6	(0,6)
Liberación de / (transferencia a) reservas designadas	(0,9)	0,6	-		(0,9)	0,6
Superávit neto/(déficit) del ejercicio después de los movimientos de reservas designadas	4,7	-	-	-	4,7	-

Ingresos y gastos no restringidos

El resultado positivo obtenido en comparación con el presupuesto se debió a varios factores; los elementos clave fueron:

- Aumento de la tasa de ejecución tras el levantamiento progresivo de las medidas contra la COVID-19 y las medidas de gestión para aumentar la prestación de servicios, lo que condujo a mayores tasas de recuperación de costos (aumento de la financiación de los gastos de personal y de infraestructura de la cartera de proyectos);
- El aumento de la eficiencia operativa y el fuerte impulso de la dirección para aumentar el nivel de los gastos operativos financiados por la cartera de proyectos, respaldado por el seguimiento mensual de los resultados financieros;
- El superávit del Congreso de 0,7 millones de CHF, junto con la reversión de la provisión de 1,7 millones de CHF realizada en 2020 que no se utilizó, lo que refleja una gestión rigurosa de los ingresos y gastos del Congreso;
- El aumento de la financiación marco, que refleja la inversión en la movilización de recursos; y
- Las cuotas de los miembros, que fueron superiores a lo presupuestado.

Ingresos y gastos restringidos

Los ingresos y gastos restringidos ascendieron a un total de 103,7 millones de CHF. Aunque por debajo del presupuesto de 113,1 millones de CHF, representan un aumento significativo con respecto a 2020 (77,6 millones de CHF). La ejecución aumentó tras el levantamiento progresivo de las restricciones relacionadas con la COVID-19. Los mayores niveles de ejecución dieron lugar a mayores niveles de recuperación de costos. Otros ingresos por valor de 5,6 millones de CHF

representan los ingresos del Congreso (inscripciones, ventas de exposiciones y patrocinios). Los gastos en materia de proyectos realizados por los socios encargados de la ejecución y los beneficiarios de subvenciones fueron de 25 millones de CHF (2020: 14 millones de CHF).

El resultado del ejercicio, tras los movimientos de reservas designadas, fue un superávit de 4,7 millones de CHF, frente a un presupuesto equilibrado.

b. 2022

Tabla 3: Resultados del ejercicio 2022 comparados con el presupuesto

Resultados comparados con el presupuesto	2022					
	No restringidos		Restringidos		Total	
	Reales	Presupuesto	Reales	Presupuesto	Reales	Presupuesto
	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Cotizaciones de los Miembros	13,5	13,4	-		13,5	13,4
Ingresos por acuerdos marco	12,4	13,2	1,3	1,3	13,7	14,5
Ingresos por acuerdos	0,2		124,3	112,6	124,5	112,6
Otros ingresos	6,1	6,1	1,8		7,9	6,1
Total de ingresos	32,2	32,7	127,4	113,9	159,6	146,6
Recuperación de costos de proyectos	42,1	38,9	(42,1)	(38,9)	-	-
Gastos operativos	(70,2)	(69,5)	(82,4)	(75,0)	(152,6)	(144,5)
Superávit operativo/(déficit)	4,1	2,1	2,9	-	7,0	2,1
Otros ingresos y gastos	(4,1)	(1,5)	(2,9)		(7,0)	(1,5)
Superávit neto/(déficit) del ejercicio	-	0,6	-	-	-	0,6
Liberación de / (transferencia a) reservas designadas	(0,6)	0,4	-		(0,6)	0,4
Superávit neto/(déficit) del ejercicio después de los movimientos de reservas designadas	(0,6)	1,0	-	-	(0,6)	1,0

Ingresos y gastos no restringidos

Se logró un superávit operativo de 4,1 millones de CHF, frente a un presupuesto de 2,1 millones. Sin embargo, el superávit operativo se utilizó en gran medida para financiar pérdidas de inversión no presupuestadas por valor de 1,7 millones de CHF y pérdidas por cambio de divisas por valor de 1,3 millones, incluidas en otros ingresos y gastos en los estados financieros.

Ingresos y gastos restringidos

Los ingresos y gastos restringidos ascendieron a 127,4 millones de CHF, frente a un presupuesto de 113,9 millones de CHF. Se produjo un aumento significativo en la ejecución de proyectos como resultado del crecimiento de la cartera de proyectos y del levantamiento de las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19.

El resultado del ejercicio, después de los movimientos de reservas designadas, fue un déficit de 0,6 millones de CHF, frente a un superávit presupuestario de 1 millón de CHF. Esto se debió a las partidas "Otros ingresos y gastos" (7 millones de CHF), que consistían principalmente en pérdidas por cambio de divisas e inversiones.

c. 2023

Tabla 4: Resultados del ejercicio 2023 comparados con el presupuesto

Resultados comparados con el presupuesto	2023					
	No restringidos		Restringidos		Total	
	Reales	Presupuesto	Reales	Presupuesto	Reales	Presupuesto
	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Cotizaciones de los Miembros	13,4	13,5	-		13,4	13,5
Ingresos por acuerdos marco	13,1	12,4	2,0	1,7	15,1	14,1
Ingresos por acuerdos	1,1		127,8	138,5	128,9	138,5
Otros ingresos	6,7	6,7	0,3		7,0	6,7
Total de ingresos	34,3	32,6	130,1	140,2	164,4	172,8
Recuperación de costos de proyectos	46,0	41,8	(46,0)	(41,8)	-	-
Gastos operativos	(76,1)	(71,5)	(80,0)	(98,4)	(156,1)	(169,9)
Superávit operativo/(déficit)	4,2	2,9	4,1	-	8,3	2,9
Otros ingresos y gastos	1,1	(1,3)	(4,1)		(3,0)	(1,3)
Superávit neto/(déficit) del ejercicio	5,3	1,6	-	-	5,3	1,6
Liberación de / (transferencia a) reservas designadas	(0,5)	(0,2)	-		(0,5)	(0,2)
Superávit neto/(déficit) del ejercicio después de los movimientos de reservas designadas	4,8	1,4	-	-	4,8	1,4

Ingresos y gastos no restringidos

El resultado positivo obtenido en comparación con el presupuesto se debió a varios factores; el elemento clave fue:

- En 2024, la UICN revisó su convención contable para ajustarse a las recomendaciones contables y de presentación de informes de las normas GAAP FER de Suiza. Esto supuso la reexpresión de las cifras de 2023 para que fueran comparables. El principal cambio fue la reintroducción de la reserva de conversión de moneda (que consiste en la conversión de los saldos no expresados en francos suizos a francos suizos). El efecto de esto fue que una gran pérdida por revalorización que figuraba anteriormente en la cuenta de resultados de 2023 se reclasificó en el balance como reserva de conversión de moneda. Esto afectó al resultado del ejercicio 2023 en comparación con lo presentado en el ejercicio anterior.

Ingresos y gastos restringidos

Los ingresos y gastos restringidos ascendieron a un total de 130,1 millones de CHF, frente a un presupuesto de 140,2 millones. El crecimiento de la cartera de proyectos no se tradujo en un aumento de los niveles de gasto, lo que sugiere retrasos en la ejecución.

El resultado del ejercicio, tras los movimientos de reservas designadas, fue un superávit de 4,8 millones de CHF, frente al superávit presupuestado de 1,4 millones.

d. 2024

Tabla 5: Resultados del ejercicio 2024 comparados con el presupuesto

Resultados comparados con el presupuesto	2024					
	No restringidos		Restringidos		Total	
	Reales	Presupuesto	Reales	Presupuesto	Reales	Presupuesto
	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Cotizaciones de los Miembros	13,2	13,5	-		13,2	13,5
Ingresos por acuerdos marco	12,7	12,6	1,8	1,8	14,5	14,4
Ingresos por acuerdos	1,1		159,7	152,4	160,8	152,4
Otros ingresos	7,2	6,9	1,1		8,3	6,9
Total de ingresos	34,2	33,0	162,6	154,2	196,8	187,2
Recuperación de costos de proyectos	58,6	49,1	(58,6)	(49,1)	-	-
Gastos operativos	(85,9)	(79,4)	(107,8)	(105,1)	(193,7)	(184,5)
Superávit operativo/(déficit)	6,9	2,7	(3,8)	-	3,1	2,7
Otros ingresos y gastos	(0,6)	(1,2)	3,8		3,2	(1,2)
Superávit neto/(déficit) del ejercicio	6,3	1,5	-	-	6,3	1,5
Liberación de / (transferencia a) reservas designadas	(1,5)	0,5	-		(1,5)	0,5
Superávit neto/(déficit) del ejercicio después de los movimientos de reservas designadas	4,8	2,0	-	-	4,8	2,0

Ingresos y gastos no restringidos

El resultado positivo obtenido en comparación con el presupuesto se debió a varios factores; los elementos clave fueron:

- El aumento de la recuperación de costos impulsado por una combinación de un mayor cumplimiento de la política de recuperación de costos y un aumento del gasto general de los proyectos.
- La UICN se benefició de los ingresos por intereses de los depósitos a corto plazo en dólares EE.UU. y euros como resultado de un aumento general de los tipos de interés.
- Se registraron ganancias por inversiones de 0,7 millones de CHF en la cartera de inversiones de la UICN, lo que representa una revalorización de más del 4 %. Los mercados se recuperaron en 2024 tras las moderadas ganancias de 2023 (2 %).

Ingresos y gastos restringidos

Los ingresos y gastos restringidos ascendieron a un total de 162,6 millones de CHF, frente a un presupuesto de 154,2 millones. El crecimiento de la cartera de proyectos se tradujo en un aumento de los niveles de gasto y en un incremento del nivel de recuperación de costos obtenido de los proyectos.

El resultado del ejercicio, tras los movimientos de reservas designadas, fue un superávit de 4,8 millones de CHF, frente al superávit presupuestado de 2,0 millones.

5. Comparación con el Plan Financiero 2021-2024

En la tabla 6 se compara la previsión de resultados correspondientes al período cuatrienal 2021-2024 con el Plan Financiero aprobado en el Congreso Mundial de la Naturaleza de 2021.

Tabla 6: Resultados financieros correspondientes al período 2021-2024 en comparación con el Plan Financiero

Ingresos y gastos reales en relación con el Plan Financiero 2021-2024	Total 2021-2024		
	Reales	Plan	Diferencia
	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Ingresos y gastos no restringidos			
Ingresos no restringidos			
Cotizaciones de los Miembros	52,6	54,9	(2,3)
Ingresos por acuerdos marco	51,8	50,4	1,4
Otros ingresos no restringidos	29,6	33,0	(3,4)
Total de ingresos no restringidos	134,0	138,3	(4,3)
Gastos no restringidos	110,1	128,2	(18,1)
Inversiones	6,7	7,1	(0,4)
Gastos no restringidos	116,8	135,3	(18,5)
Superávit/(déficit)	17,2	3,0	14,2
Ingresos y gastos restringidos			
Ingresos restringidos	523,8	459,4	64,4
Gastos restringidos	523,8	459,4	64,4
Superávit/(déficit)	-	-	
Total de ingresos y gastos			
Total de ingresos	657,8	597,7	60,1
Total de gastos	640,6	594,7	45,9
Superávit/(déficit)	17,2	3,0	14,2

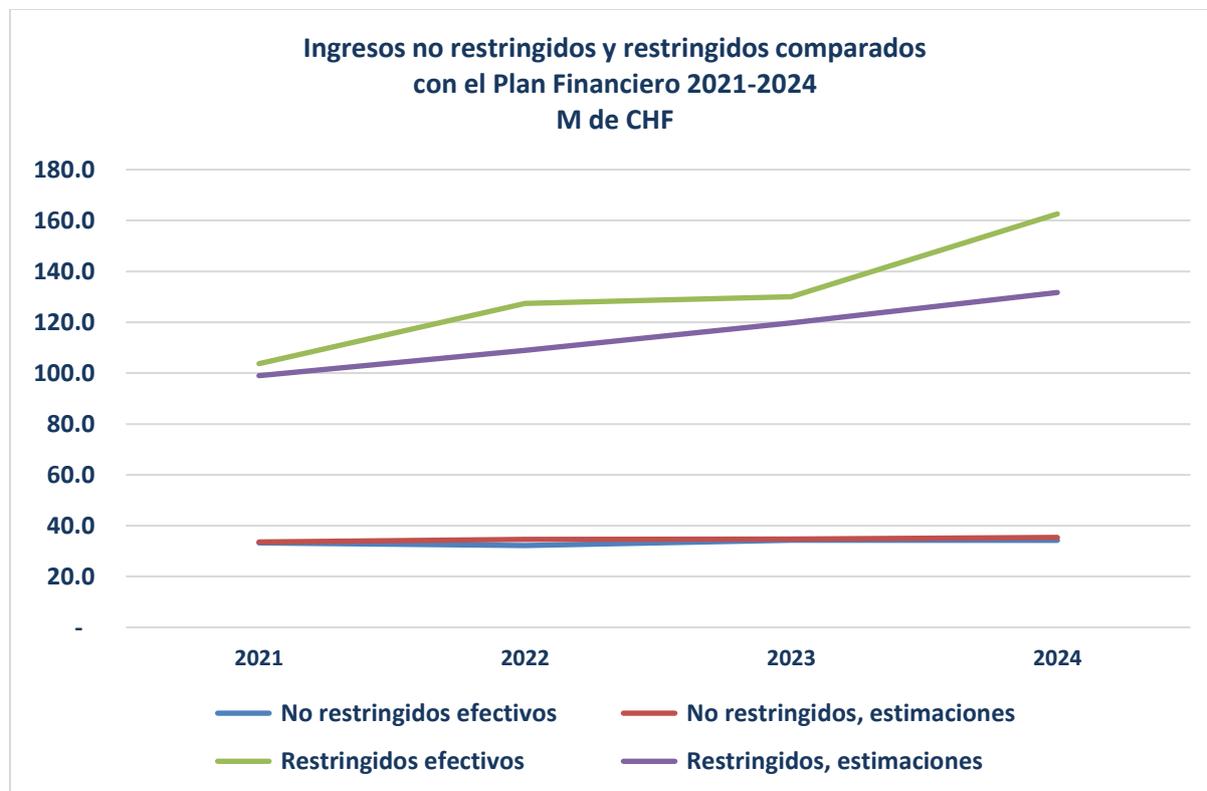
Los ingresos no restringidos fueron inferiores a lo previsto debido a la disminución del número de miembros tras el Congreso Mundial de 2021, así como al aumento previsto de otros ingresos por valor de 3 millones de CHF durante el período, que no se materializó. Otros ingresos no restringidos se componen de diversas partidas, como ingresos por alquileres, Patrocinadores de la Naturaleza, reembolsos, etc.

El nivel de ingresos restringidos superó con creces el plan original elaborado en 2020 durante la pandemia de COVID-19. El aumento de los ingresos y gastos restringidos refleja el cumplimiento por parte de la UICN de los objetivos de los proyectos, que se han acelerado en todas las regiones del mundo.

El plan financiero incluía un superávit global de 3 millones de CHF durante el cuatrienio. Este objetivo conservador se superó con creces (14 millones de CHF). Esto se logró principalmente manteniendo los gastos no restringidos lo más bajo posible (estricto control de los costos durante todo el cuatrienio) y aumentando las actividades de los proyectos.

La figura 3 muestra los ingresos reales no restringidos y restringidos en comparación con los ingresos previstos durante el cuatrienio.

Figura 3: Ingresos reales no restringidos y restringidos en comparación con el Plan Financiero 2021-2024, en millones de CHF



6. Ingresos y gastos no restringidos

Cuotas de los Miembros

En la tabla 7 se muestra la evolución del número de Miembros de la UICN en los últimos cinco años, y en la tabla 8 se indican los valores correspondientes de las cuotas.

Tabla 7: Número de Miembros de la UICN

Categoría de Miembros de la UICN	2021	2022	2023	2024
	Número	Número	Número	Número
	real	real	real	real
Estados	92	86	86	85
Agencias gubernamentales	122	113	115	106
Gobiernos subnacionales	0	12	17	24
Organizaciones no gubernamentales nacionales	1.100	1.063	1.075	1.028
Organizaciones no gubernamentales internacionales	104	100	98	94
Organizaciones de pueblos indígenas	23	25	27	29
Afiliados	57	53	56	51
Total	1.498	1.452	1.474	1.417
Crecimiento anual / "-" disminución	3%	-3%	2%	-4%
Aumento / "-" disminución en el período entre sesiones				-3%

Tabla 8: Cuotas de los Miembros (M de CHF)

Cuotas de los Miembros	2021	2022	2023	2024
	Reales	Reales	Reales	Reales
	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Estados	9,8	9,9	9,8	9,8
Agencias gubernamentales	1,0	1,1	1,1	1,1
Gobiernos subnacionales	-	0,1	0,1	0,1
Organizaciones no gubernamentales nacionales	1,1	1,6	1,6	1,4
Organizaciones no gubernamentales internacionales	0,5	0,6	0,6	0,6
Organizaciones de pueblos indígenas	-	-	-	-
Afiliados	0,1	0,2	0,2	0,2
Total	12,5	13,5	13,4	13,2

El número de miembros disminuyó de 1.498 en 2021 a 1.417 a finales de 2024, el mismo nivel que en 2020. 2021 fue un año de Congreso, en el que tradicionalmente aumenta el número de miembros.

A partir de 2022 se revisó el método de cálculo de las cotizaciones de los miembros de las ONG. Por primera vez, se reevaluó sistemáticamente la capacidad financiera de las ONG, lo que dio lugar a que algunos miembros se enfrentaran a aumentos significativos de las cuotas y otros a pequeños cambios.

Ingresos por acuerdos marco

En la tabla 9 se muestran los ingresos recibidos de colaboradores con acuerdos marco en el período 2021-2024.

Tabla 9: Ingresos por acuerdos marco (millones de CHF)

Ingresos por acuerdos marco	2021			2022			2023			2024		
	NR	R	Total	NR	R	Total	NR	R	Total	NR	R	Total
	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales	Reales
	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF	M de CHF
Dinamarca	2,8		2,8	1,1	1,3	2,4	1,6	1,5	3,1	1,3	1,3	2,6
Noruega	2,1		2,1	1,9		1,9	1,7		1,7	2,0		2,0
Suecia	4,2		4,2	4,0		4,0	4,3		4,3	4,3		4,3
Suiza	1,5		1,5	1,9		1,9	1,6	0,5	2,1	1,5	0,5	2,0
Francia	1,0		1,0	1,2		1,2	1,3		1,3	1,1		1,1
Finlandia	0,8		0,8	0,6		0,6	0,8		0,8	0,7		0,7
República de Corea	0,7		0,7	0,7		0,7	0,7		0,7	0,8		0,8
EE.UU.	0,5		0,5	0,5		0,5	0,6		0,6	0,5		0,5
Luxemburgo			-	0,5		0,5	0,5		0,5	0,5		0,5
Total de ingresos por acuerdos marco	13,6	-	13,6	12,4	1,3	13,7	13,1	2,0	15,1	12,7	1,8	14,5
En especie	0,7		0,7	1,4		1,4	1,1		1,1	1,1		1,1
Efectivo	12,9	-	12,9	11,0	1,3	12,3	12,0	2,0	14,0	11,6	1,8	13,4

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

Este período se caracterizó por importantes presiones externas, entre ellas un cambio en las prioridades de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) de muchos gobiernos donantes y la reasignación de recursos en respuesta a la pandemia de COVID-19 y la guerra en Ucrania. En este contexto difícil, la UICN ha tenido la suerte de mantener el firme compromiso de sus principales donantes, cuyo apoyo continuo ha proporcionado una estabilidad institucional fundamental y ha permitido obtener resultados sostenidos en materia de conservación.

En el período 2021-2024, la UICN mantuvo y reforzó sus relaciones estratégicas con todos los colaboradores con acuerdos marco. Todos los acuerdos existentes se renovaron con éxito y se alinearon con el Programa de la UICN, lo que refleja el compromiso mutuo continuo con las prioridades de conservación mundiales. En particular, Dinamarca (Danida) se reincorporó como colaborador con acuerdo marco mediante un nuevo acuerdo de cuatro años, mientras que el Ministerio de Medio Ambiente, Clima y Biodiversidad de Luxemburgo también se convirtió en un nuevo colaborador con acuerdo marco en virtud de un acuerdo similar de cuatro años.

Estas colaboraciones han facilitado la profundización de la colaboración programática y a nivel de proyectos con los colaboradores con acuerdos marco en un número cada vez mayor de países. Las principales áreas temáticas que reciben apoyo a través de estas colaboraciones incluyen la gobernanza del agua (incluidas las iniciativas transfronterizas), los plásticos, el carbono azul, el género y la pesca, el cambio climático, los derechos de los pueblos indígenas, las soluciones basadas en la naturaleza y la política sobre océanos. El período se caracterizó por una mayor participación estratégica, lo que reforzó el papel de los colaboradores con acuerdos marco como facilitadores esenciales del impacto global de la UICN.

Además de la participación financiera y estratégica, la UICN se benefició de las comisiones de servicio de alto nivel de Francia, Corea y Dinamarca, lo que reforzó aún más la capacidad técnica y la colaboración en toda la Unión.

7. Ingresos y gastos por proyectos

Los ingresos por proyectos se reciben para actividades específicas. En la tabla 10 se muestran los ingresos y gastos por proyectos realizados en el período 2021-2024.

Tabla 10: Ingresos y gastos por proyectos

Ingresos y gastos por proyectos	Reales en 2021		Reales en 2022		Reales en 2023		Reales en 2024	
	M de CHF	%						
Ingresos por proyectos	103,7		127,4		130,1		162,6	
Gastos de personal y costos indirectos	39,3	38%	42,2	33%	46,0	35%	58,6	36%
Otros gastos de proyectos	64,4	62%	85,2	67%	84,1	65%	104,0	64%
Total de gastos de proyectos	103,7	100%	127,4	100%	130,1	100%	162,6	100%
Superávit / (déficit)	-		-		-		-	

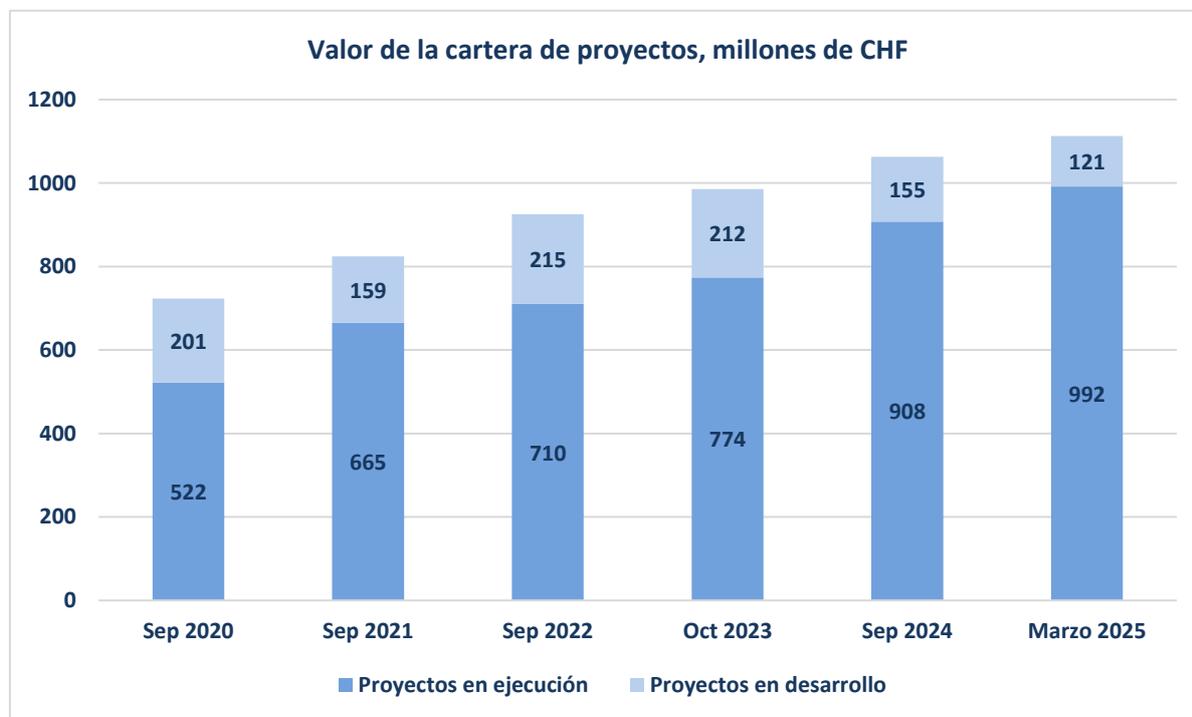
La UICN reconoce los ingresos por proyectos a medida que se realizan gastos y se alcanzan objetivos.

La cartera de proyectos creció significativamente tras 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 mantuvo relativamente constante durante el período 2021-2024.

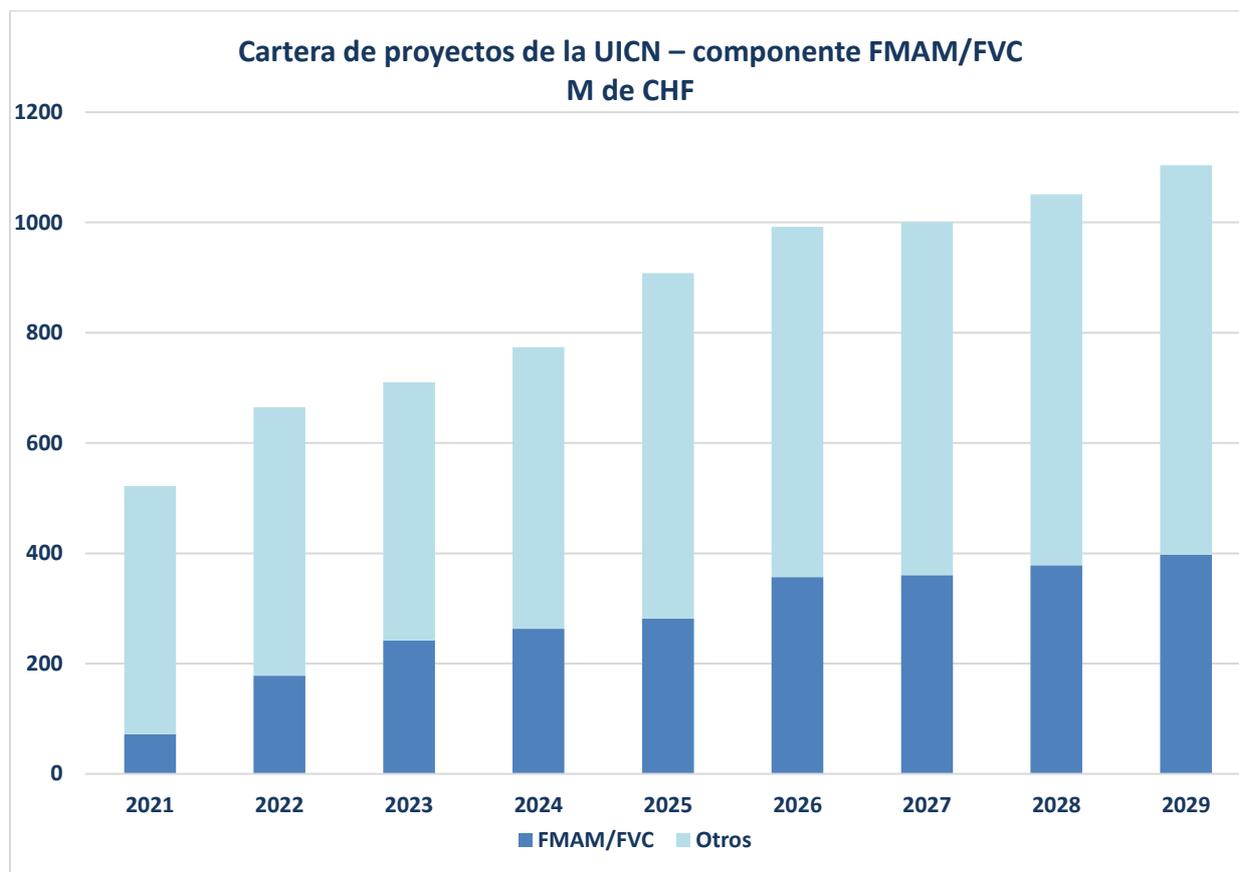
Como se muestra en la figura 4, la cartera en ejecución ha experimentado un crecimiento constante, pasando de 522 millones de CHF en 2020 a 992 millones de CHF en marzo de 2025.

Figura 4: Cartera de proyectos de la UICN



Este aumento se debió principalmente al crecimiento 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 que se aprueba un proyecto, es necesario negociar los contratos con los asociados en la ejecución; solo entonces pueden comenzar las actividades del proyecto. Por lo tanto, la fase inicial de los proyectos del FMAM y el FVC es significativa, a menudo de más de un año. En consecuencia, el lapso entre el crecimiento de la cartera y el crecimiento del gasto puede ser de hasta dos años. En 2024 la UICN superó con éxito una evaluación por pilares de la Unión Europea.

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



8. Gastos

En la tabla 11 se presenta un análisis del gasto operativo total por categoría para la UICN y los asociados en la ejecución combinados. Las subvenciones a los asociados representan subvenciones para fines específicos.

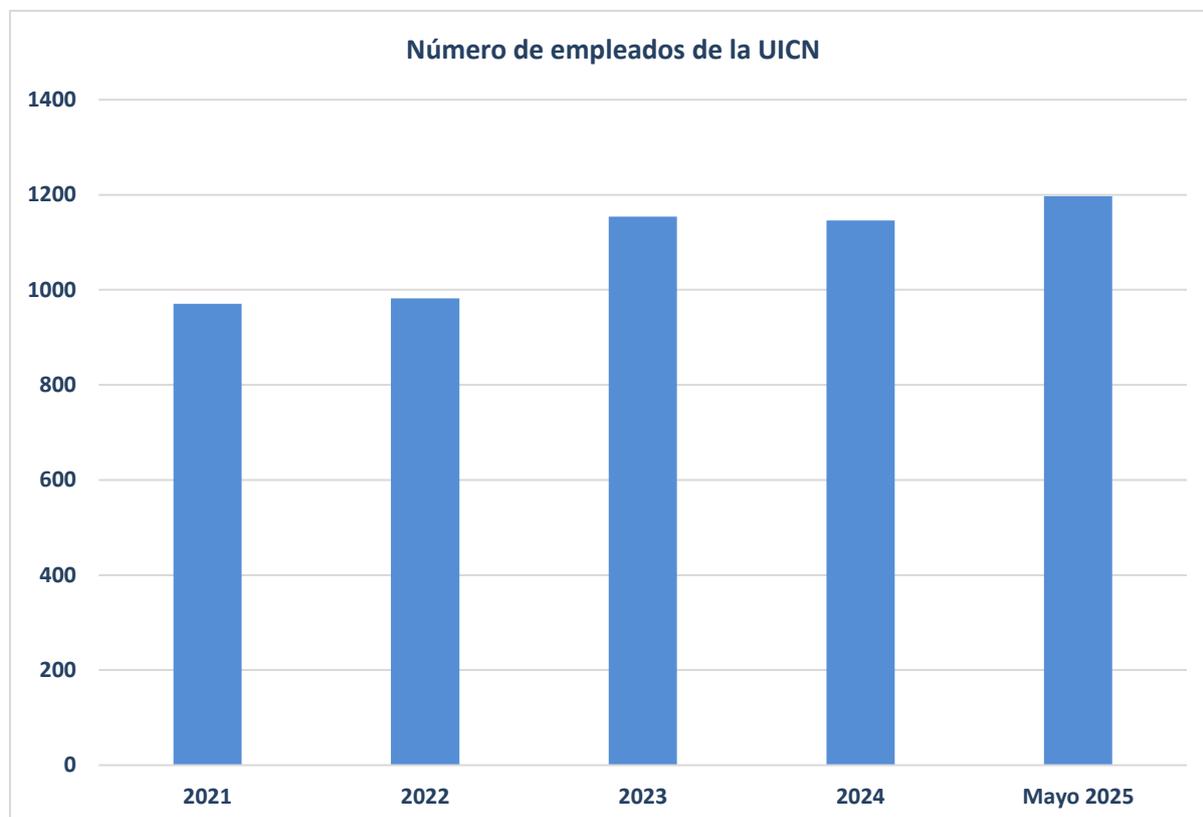
Tabla 11: Total de gastos operativos

Gasto operativo total por categoría de gastos	Reales en 2021		Reales en 2022		Reales en 2023		Reales en 2024	
	M de CHF	%						
Gastos de personal	65,8	50%	68,5	45%	73,7	47%	88,6	46%
Consultores	23,5	18%	23,7	16%	24,1	15%	27,1	14%
Subvenciones a colaboradores	4,4	3%	14,5	10%	10,1	6%	9,7	5%
Viajes	9,3	7%	14,0	9%	15,6	10%	23,0	12%
Talleres y conferencias	3,1	2%	4,0	3%	3,8	2%	5,8	3%
Gastos de publicaciones e impresión	2,4	2%	3,1	2%	2,6	2%	3,8	2%
Oficinas y gastos administrativos	8,4	6%	8,9	6%	8,8	6%	12,1	6%
Vehículos y equipo – costos y mantenimiento	9,3	7%	11,7	8%	12,3	8%	19,2	10%
Costos y honorarios profesionales	2,3	2%	2,1	1%	3,0	2%	2,3	1%
Depreciación y amortización	2,1	2%	2,1	1%	2,1	1%	2,1	1%
Total de gastos operativos	130,6	100%	152,6	100%	156,1	100%	193,7	100%

Gastos de personal

Entre 2021 y 2025, la plantilla de la Secretaría de la UICN aumentó de manera constante, en consonancia con el crecimiento del presupuesto anual y de la cartera de proyectos. En 2025, la UICN emplea a personal en 56 países, lo que supone una importante presencia geográfica que representa bien a la Unión a nivel mundial.

Figura 6: Número de empleados de la UICN



Aproximadamente el 19 % del personal total trabaja en la sede central y el 81 % en las regiones.

La mayoría del personal tiene contratos de duración determinada que se ajustan a los plazos de los proyectos en los que trabajan. Esto garantiza una plantilla flexible, capaz de aumentar y disminuir en función de los cambios en la cartera de trabajo y en los requisitos de competencias. Aunque la flexibilidad de la plantilla es uno de los objetivos de la UICN, se tienen en cuenta las leyes laborales locales y se protegen los derechos de las personas.

9. Fuentes de ingresos

En la figura 7 se muestran los ingresos percibidos por fuente de financiamiento en el período 2021-2024 y en la figura 8 se indica la contribución media de cada categoría de donantes.

Figura 7: Total de ingresos por fuente de financiamiento

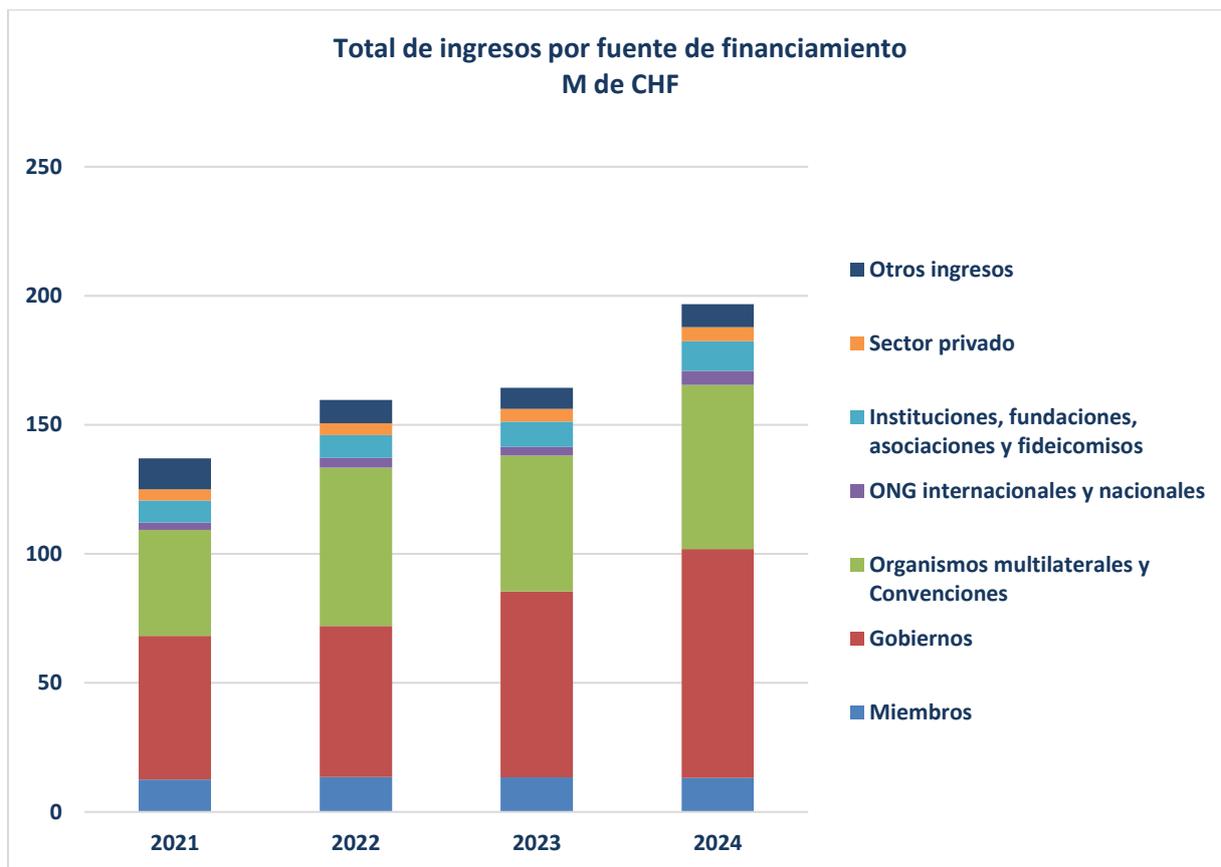
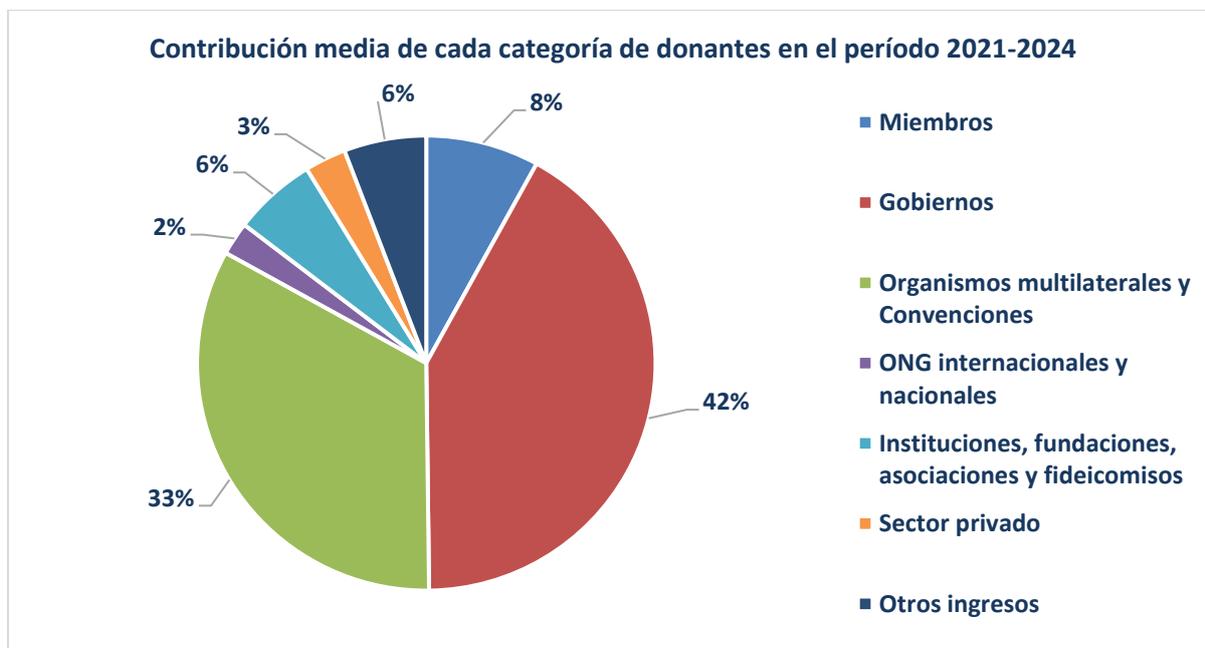


Figura 8: Contribución media de cada categoría de donantes en el período 2021-2024



Las cuotas de los Miembros representan aproximadamente el 8 % de los ingresos de la UICN.

La Asistencia oficial para el desarrollo (AOD) sigue siendo la principal fuente de financiación de la UICN a través de la provisión de ingresos no restringidos (proporcionados por los colaboradores con acuerdos marco de la UICN) e ingresos restringidos para proyectos y programas de organismos gubernamentales bilaterales (en su mayoría de países del CAD de la OCDE) y organismos multilaterales. Los ingresos procedentes de organismos bilaterales constituyeron la mayor parte, representando el 42 % de los ingresos anuales totales durante el período 2021-2024, seguidos de la financiación multilateral (33 %). El aumento de la proporción de ingresos multilaterales se debe al compromiso estratégico de la UICN como organismo del Fondo para el Medio Ambiente Mundial y entidad acreditada ante el Fondo Verde para el Clima, lo que dio lugar a una cartera combinada de 263 millones de CHF a finales de 2024. La parte de los ingresos de la UICN procedentes de la Comisión Europea representó la mayor parte de las instituciones multilaterales y la segunda mayor parte en general, como resultado de un mayor compromiso debido a la nueva condición de la UICN como *Pillar Assessed Organisation* (organización evaluada por pilares).

En general, Alemania fue el mayor contribuyente a la UICN durante el período 2021-2024, con un fuerte compromiso con el BMZ, el BMUKN, el KfW y la GIZ.

La colaboración con fundaciones y personas con un elevado patrimonio neto sigue formando parte de la estrategia de la UICN para diversificar sus ingresos. Los ingresos procedentes de la filantropía representaron el 6 % de los ingresos totales de la UICN, con el apoyo continuo de América del Norte, Europa y Asia.

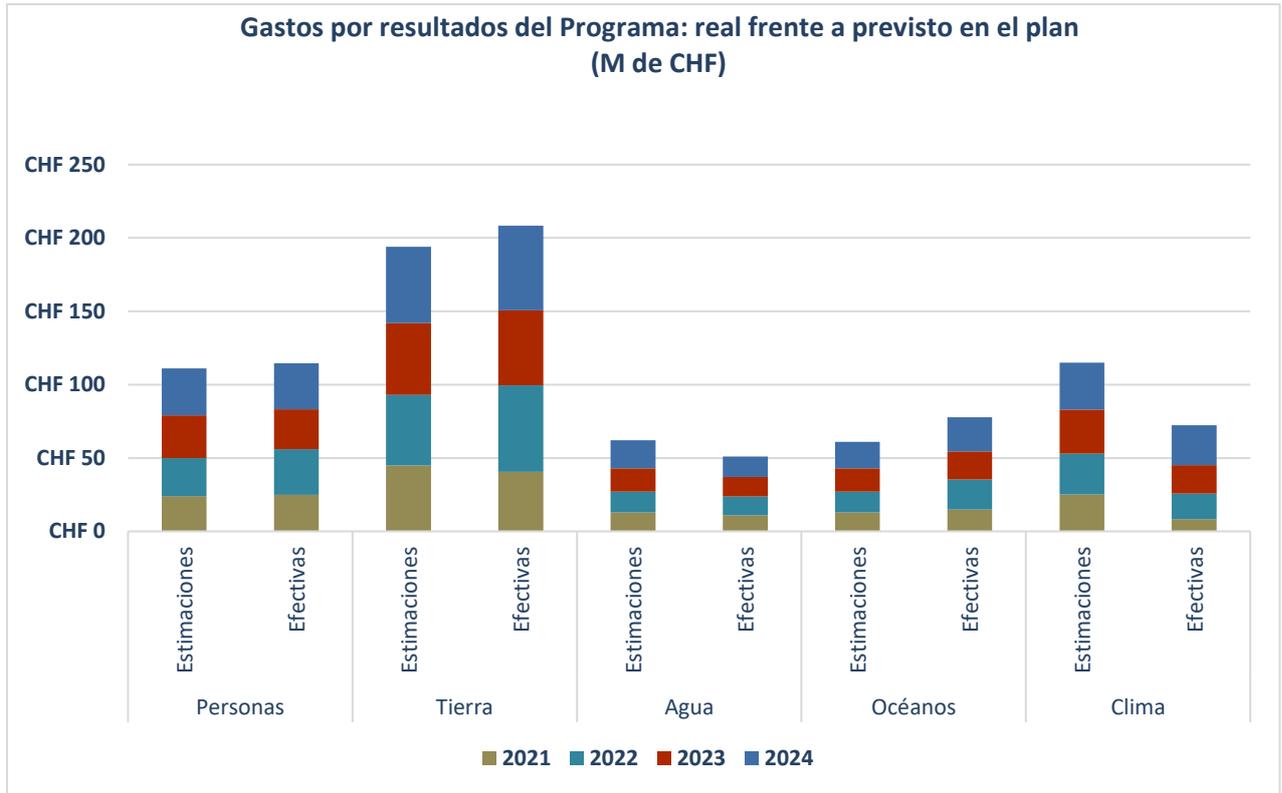
Los Patrocinadores de la Naturaleza de la UICN, un grupo de líderes de los sectores de la conservación, los negocios y la filantropía, continuaron prestando apoyo financiero y estratégico a la organización durante el período 2021-2024. La colaboración se ha llevado a cabo al más alto nivel, con el apoyo continuo de la presidenta de la UICN, que siguió desempeñando un papel fundamental en la divulgación y la participación de los patrocinadores. En consonancia con el ciclo natural de renovación, el número total de Patrocinadores de la Naturaleza no ha cambiado significativamente, pero cabe destacar el importante apoyo de varios Patrocinadores de la Naturaleza para respaldar el desarrollo y la puesta en marcha de nuevas iniciativas temáticas.

En el período 2021-2024, los ingresos procedentes del sector privado se mantuvieron en el 3 % de los ingresos, similar al período anterior. La mayor parte se destinó a colaborar con el sector privado para cambiar las prácticas empresariales, mientras que una pequeña proporción se proporcionó a través de patrocinios y donaciones para eventos o proyectos específicos. Para reforzar la propuesta de valor de la UICN y sus compromisos con el sector privado, en 2023 se creó una nueva Unidad de Colaboración Empresarial. La unidad sirve como mecanismo central de la UICN para colaborar con empresas, plataformas industriales e inversores con el fin de integrar la biodiversidad en la toma de decisiones y las operaciones empresariales y velar por la coordinación y armonización internas. A finales de 2024 se estaba elaborando una nueva estrategia para el sector privado.

10. Análisis de los gastos por área de resultados

La figura 9 muestra el gasto real por resultado del programa en comparación con el gasto previsto. Entre 2021 y 2024, el gasto real en la mayoría de las áreas temáticas mostró una tendencia al alza constante, con un aumento global de más del 57 %, pasando de 103,7 millones de CHF a 162,6 millones. La UICN obtuvo buenos resultados de manera constante en algunas áreas programáticas, como la Tierra, que superó los presupuestos previstos en 2022 (58,9 millones de CHF reales frente a los 48 millones previstos), y los Océanos, que superaron los planes cada año, alcanzando los 23,3 millones de CHF en 2024 frente a los 18 millones previstos. Por el contrario, el área de Agua se mantuvo por debajo de lo previsto en todo momento, con unos resultados reales en 2024 (13,8 millones de CHF) muy por debajo de los 19 millones previstos. El área de Clima experimentó la mejora más espectacular en la ejecución, pasando de solo 8,3 millones de CHF en 2021 a 27,2 millones en 2024, lo que redujo la diferencia con la asignación prevista. Por su parte, el área de Personas mostró cierta volatilidad, con un rendimiento inferior al previsto en 2023 (27,1 millones de CHF reales frente a los 29 millones previstos), pero recuperándose en 2024. Es importante señalar que la atribución de los gastos a los resultados de los programas no es una ciencia exacta, sino que implica un cierto grado de subjetividad. Por lo tanto, el gráfico que figura a continuación debe considerarse indicativo.

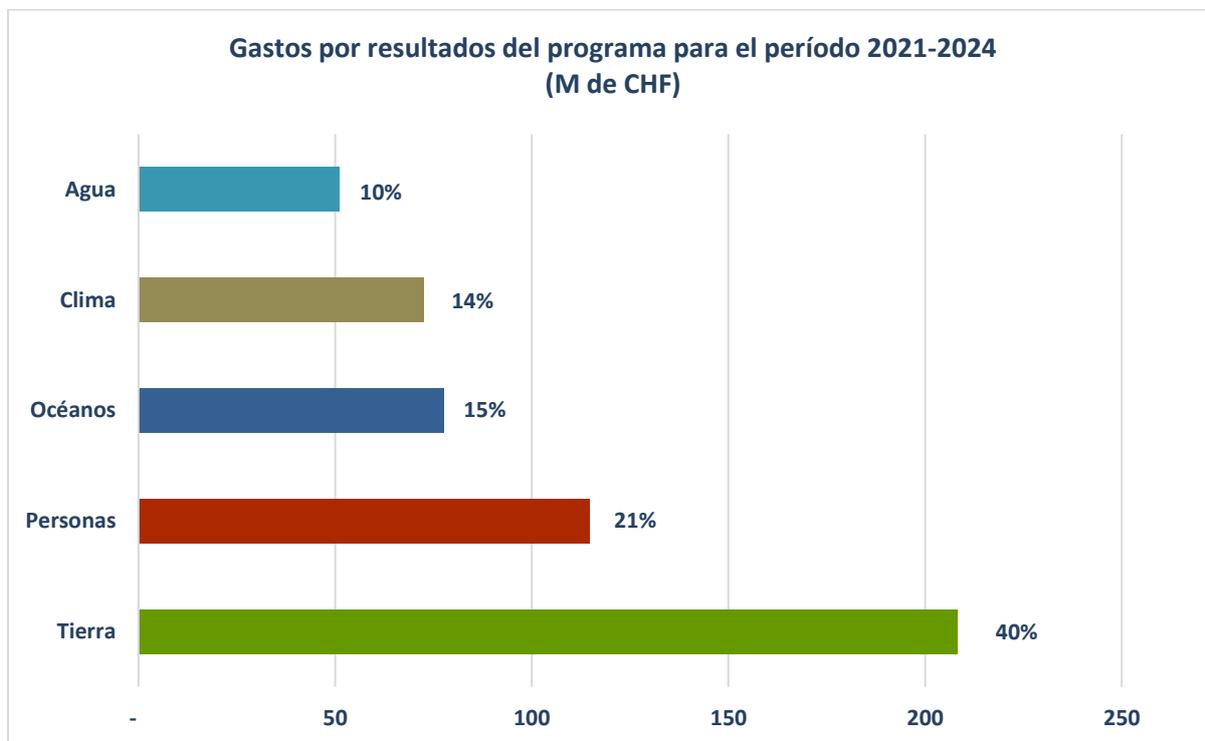
Figura 9: Gastos reales por resultados del Programa en comparación con los previstos en el plan (millones de CHF)



MI1.1	AP1. Personas	Ejercicio pleno de derechos, funciones, obligaciones y responsabilidades para garantizar una conservación justa e inclusiva y un uso sostenible de la naturaleza.
MI1.2	AP1. Personas	Gobernanza equitativa y eficaz de los recursos naturales a todos los niveles para beneficiar a las personas y la naturaleza.
MI1.3	AP1. Personas	Mayor aplicación y cumplimiento del estado de derecho ambiental.
MI2.1	AP2. Tierra	Se mantienen y restauran los ecosistemas, se conservan y recuperan las especies, y se protegen las áreas clave para la biodiversidad.
MI2.2	AP2. Tierra	Los paisajes de producción florecientes son sostenibles y el valor y los beneficios de la naturaleza se protegen a largo plazo.
MI2.3	AP2. Tierra	La naturaleza y las personas evolucionan favorablemente en las ciudades generando al mismo tiempo soluciones a los desafíos urbanos y una huella ecológica sostenible.
MI3.1	AP3. Agua	Se detienen la pérdida de especies de agua dulce y el deterioro de la salud de los ecosistemas de agua dulce y se inicia la restauración.
MI3.2	AP3. Agua	Se garantiza un acceso equitativo a los recursos hídricos y a todos los servicios ecosistémicos conexos.
MI3.3	AP3. Agua	La gobernanza, legislación y decisiones sobre inversiones en materia de agua tienen en cuenta los múltiples valores de la naturaleza e incorporan los conocimientos sobre biodiversidad.
MI4.1	AP4. Océanos	Se detienen la pérdida de especies marinas y la disminución de los ecosistemas marinos y se inicia la restauración.
MI4.2	AP4. Océanos	Los usos de los recursos naturales marinos generan resultados generales positivos para la biodiversidad y aportan beneficios para los medios de vida de las comunidades costeras.
MI4.3	AP4. Océanos	Se mantienen los procesos oceánicos y costeros como una base fundamental de la estabilidad planetaria.
MI5.1	AP5. Clima	Los países utilizan soluciones basadas en la naturaleza para incrementar la adaptación efectiva a los impactos del cambio climático.
MI5.2	AP5. Clima	Los países incrementan las soluciones basadas en la naturaleza para lograr las metas de mitigación del cambio climático.
MI5.3	AP5. Clima	Las respuestas al cambio climático y sus impactos se fundamentan en evaluaciones y conocimientos científicos para evitar resultados adversos para la naturaleza y las personas.
MI9.1	AP9. Apoyo al Programa	Apoyo al Programa (no directo).

En el período 2021-2024, el 40 % del gasto se destinó al área de la Tierra, el 21 % al de las Personas, el 15 % al de los Océanos, el 14 % al del Clima y el 10 % al del Agua.

Figura 10: Gastos por resultados del programa para el período 2021-2024



11. Balance de resultados

La tabla 12 presenta un balance de resultados resumido al cierre de diciembre de 2021 y 2024.

Tabla 12: Balance de resultados resumido (millones de CHF)

	2021	2024		2021	2024
	Reales	Reales		Reales	Reales
	M de CHF	M de CHF		M de CHF	M de CHF
Activos corrientes			Pasivo corriente		
Efectivo y depósitos a corto plazo	74	118	Otras obligaciones	104	164
Activos fijos a corto plazo	13	12	Provisiones	5	7
Otras cuentas por cobrar	41	69	Total del pasivo Corriente	109	171
Total de activos corrientes	128	199	Pasivo no corriente		
			Ingresos diferidos	12	11
Activos no corrientes			Préstamo para edificio	12	10
Activos fijos	25	21	Total del pasivo no corriente	24	21
Activos financieros a largo plazo	3	4			
Activos intangibles	0	0	Reservas		
Total de activos no corrientes	28	25	Reservas designadas	2	5
			Reservas no restringidas*	21	27
Total de activos	156	224	Total del pasivo y reservas	156	224

* Incluye una reserva de conversión de moneda negativa.

Efectivo y depósitos a corto plazo

El nivel de efectivo y depósitos a corto plazo aumentó de 74 millones de CHF a finales de 2021 a 118 millones de CHF a finales de 2024. Esto concuerda con el crecimiento de la cartera de proyectos durante el mismo período (véase la figura 4), lo que refleja un aumento de las contribuciones recibidas de los donantes que aún no se han gastado. Los fondos de donantes no utilizados se incluyen en *Otras obligaciones*, que aumentaron de 104 millones de CHF a finales de 2021 a 164 millones a finales de 2024.

Inversiones

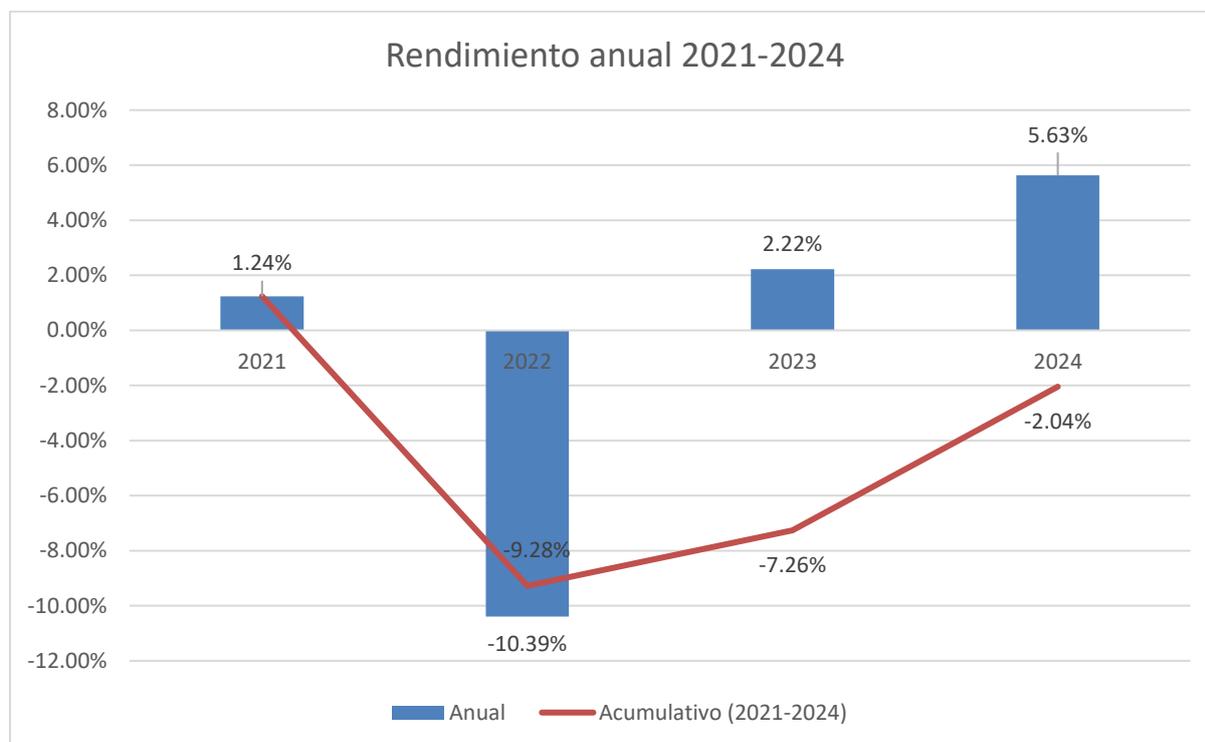
La UICN mantiene una cartera de inversiones de bajo riesgo. Se trata de una cartera muy diversificada y se invierte predominantemente en activos en francos suizos. El activo en efectivo figura en la partida *Efectivo y depósitos a corto plazo* del balance de resultados, mientras que todos los demás componentes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

La cartera disminuyó de 16,7 millones de CHF a finales de 2021 a 16,2 millones a finales de 2024, lo que generó una pérdida acumulada del 3 % durante el trienio.

Entre el 74 % y el 80 % de la cartera está invertido en activos en francos suizos. Esto tiene la ventaja de limitar el riesgo cambiario, pero dificulta obtener un rendimiento razonable (sin asumir riesgos significativos), ya que los tipos de interés fueron negativos en Suiza entre enero de 2021 y marzo de 2022.

2022 fue un mal año para los mercados mundiales, lo que explica la caída en el rendimiento de nuestra cartera.

Figura 11: Rendimiento de las inversiones, 2021-2024



Activos fijos

Los activos fijos comprenden la sede de la UICN en Gland (2024: 20 millones de CHF) y otros activos (2024: 1 millón de CHF). La sede de la UICN comprende el edificio original, que fue donado a la UICN en 1992, y una ampliación (coste: 26,5 millones de CHF) que se concluyó 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 durante 50 años. El saldo se financió con una combinación de efectivo, donaciones en especie y recursos propios de la UICN.

De conformidad con las prácticas contables habituales, el préstamo para el edificio se descuenta al tipo de interés vigente en el mercado y la diferencia entre el valor en efectivo del préstamo y el valor descontado se contabiliza como ingresos diferidos. A finales de 2024, el valor descontado del préstamo era de 10 millones de CHF y los ingresos diferidos conexos, de 4 millones de CHF. El saldo del total de ingresos diferidos que figura en el cuadro 13 se refiere al edificio original y otros activos donados. Los ingresos diferidos relativos a los activos donados se transfieren a la cuenta de resultados en función de la depreciación de los activos en cuestión.

A finales de diciembre de 2024, aproximadamente el 50 % de la superficie disponible para oficinas en la Sede estaba alquilado. Entre los inquilinos se encuentran el WWF Internacional, la Secretaría de la Convención de Ramsar y la Escuela de Gestión de la Sostenibilidad. Además, la UICN obtiene ingresos por el alquiler de salas de reunión a clientes externos. La Sede de la Unión percibe aproximadamente 1 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 institucionales.

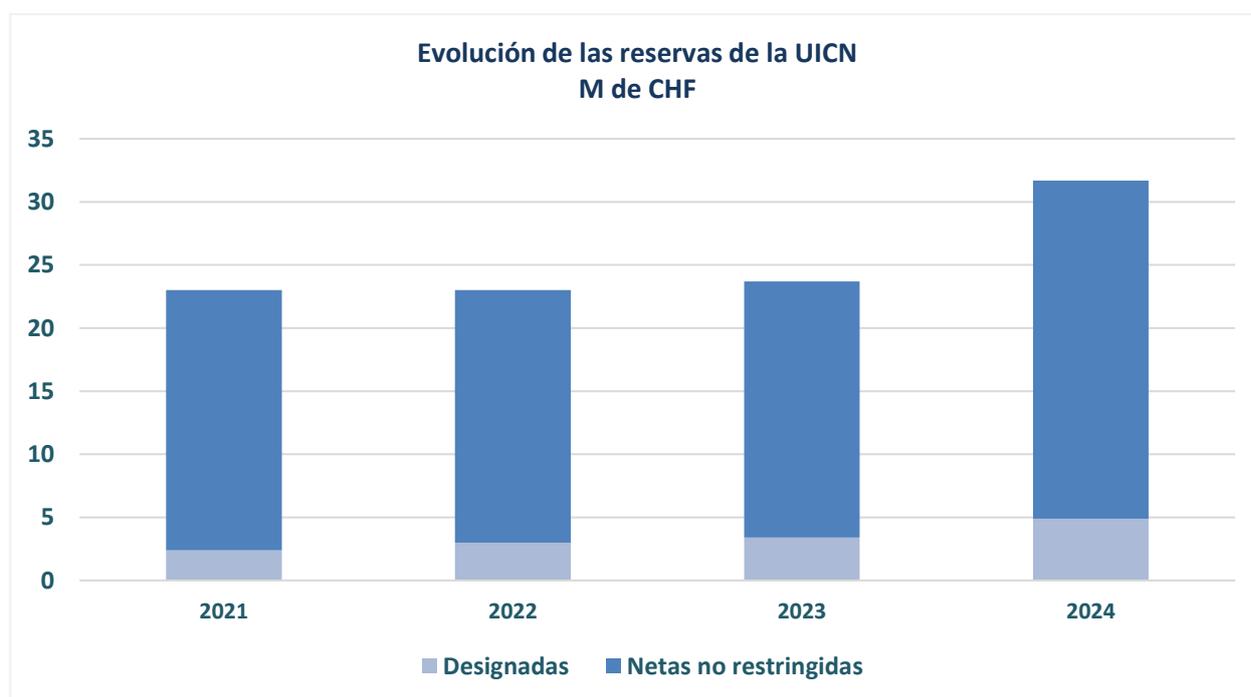
12. Reservas

Las reservas totales de la UICN crecieron de 23,0 millones de CHF a finales de 2021 a 31,7 millones en 2024. El nivel de las reservas se mantuvo estable entre 2021 y 2023 y aumentó en 2024. Las principales razones del aumento fueron una mayor recuperación de costos gracias al incremento de los ingresos de los proyectos y un tipo de cambio favorable del franco suizo a finales de 2024.

El total de las reservas de 2024, que asciende a 31,7 millones de CHF, comprende 26,8 millones de CHF netos (de la reserva de conversión de moneda de 5,2 millones de CHF) de reservas no restringidas y 4,9 millones de CHF de reservas designadas.

El objetivo de reservas no restringidas de 36 millones de CHF fue aprobado por el Consejo en noviembre de 2023. Este objetivo se revisa anualmente, basándose en las condiciones operativas actuales, y se modifica según sea necesario.

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 2021 a 2024 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 13 se indican las áreas en que los auditores recomendaron introducir mejoras y las medidas adoptadas por la administración.

Tabla 13: Recomendaciones de auditoría

	Área que requiere mejoras	Respuesta de la administración
2021	<p>El proceso de nóminas se gestiona a nivel local y no está centralizado en la sede central. Observamos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> No todas las oficinas regionales cuentan con un sistema de control interno (SCI) de nóminas. No se llevaron a cabo determinados controles estándar. La sede central no supervisó la ejecución de algunos controles. 	<p>El SCI de nóminas se completa ahora anualmente y es revisado por la Sede para tomar medidas adicionales y realizar mejoras.</p> <p>Los controles sobre las conciliaciones de nóminas se reforzaron aún más mediante el uso de una plantilla estándar.</p>
2022	<p>El análisis de las excepciones a la política de adquisiciones no se realizó de manera oportuna. Es importante reforzar y realizar esta tarea de manera sistemática.</p>	<p>Esto se solucionó mediante el formulario de aprobación de compras. Con la puesta en marcha del nuevo sistema de gestión documental empresarial (EDM, por sus siglas en inglés) en 2026, se mejorará aún más el cumplimiento normativo. El proceso de flujo de trabajo del EDM guiará al usuario hacia el procedimiento operativo estándar de compras adecuado. El nuevo sistema exigirá al usuario que siga el procedimiento de compras y presente la documentación adecuada. Esto permitirá un mayor control y mejorará las pruebas de auditoría.</p>
2022	<p>Faltaba una revisión anual formalizada de los signatarios autorizados de cuentas bancarias en la Sede y en las regiones.</p>	<p>La revisión ahora está estandarizada y se realiza dos veces al año. La información de los signatarios de cuentas bancarias ahora se guarda en el sistema financiero. Se elabora y revisa un informe cada seis meses para verificar a los signatarios e identificar a los que deben ser eliminados.</p>
2022	<p>No existe un proceso de seguimiento coherente para los puntos planteados en las auditorías de los proyectos.</p>	<p>La responsabilidad de recopilar y compilar las recomendaciones de las auditorías de los proyectos recae ahora en un solo miembro del personal. Esta función implica recopilar y analizar los resultados de las auditorías de los proyectos, así como recopilar las lecciones aprendidas y desarrollar las capacidades de los colegas que trabajan en la gestión de proyectos.</p>
2023	<p>Implementar un proceso más sólido para el seguimiento de las recomendaciones de auditoría interna y externa.</p>	<p>Se siguen realizando mejoras con el seguimiento periódico de las recomendaciones de auditoría interna y externa.</p>
2023	<p>Asegurarse de que las matrices del Sistema de Control Interno (SCI) reflejen la actividad de control real realizada y que los controles estén formalizados.</p>	<p>Las actividades de control específicas que faltaban en el SCI se añadieron y los controles se formalizaron en 2024.</p>
2023	<p>El proceso de diligencia debida de los asociados en la ejecución y los controles de supervisión deben reflejarse en una matriz del SCI.</p>	<p>Se culminó la nueva matriz del SCI para los asociados en la ejecución, la cual se incluyó como parte del SCI general a partir de 2024 o más adelante.</p>
2023	<p>Fortalecer el proceso de confirmación de la auditoría de fin de año para los bancos y los asociados en la ejecución</p>	<p>Se observaron mejoras en la auditoría de 2024, ya que el proceso de confirmación comenzó antes y se obtuvieron tasas de respuesta más altas. Los</p>

	con el fin de mejorar la tasa de respuesta.	cambios introducidos para aumentar el nivel de detalle de las cartas de confirmación de los asociados en la ejecución facilitaron la tasa de respuesta.
2023/2024	Sistema de gestión del tiempo (SGT) de la TI: administradores no adecuados en el nivel de la aplicación y en la base de datos para el SGT y el NAV.	Esta recomendación se corrigió antes de que finalizara la auditoría de 2024.
2023	SGT de la TI: Cambios probados directamente en el entorno de producción y seguridad de contraseñas inadecuada para los usuarios técnicos de la base de datos.	Se ha aplicado esta recomendación y se ha dado por concluida.
2024	Las matrices del SCI se implementarán por completo y los equipos financieros locales aplicarán controles de supervisión. Se han observado y aprobado variaciones locales en los procesos de control.	Se impartirá formación adicional a los equipos financieros locales y las matrices del SCI se actualizarán a nivel regional a finales de 2025 y, a partir de entonces, se completarán anualmente.
2024	Implementar controles de integridad de las planillas horarias para asegurar que todas ellas se envíen de manera oportuna.	Se prevé implementar en 2025 un mecanismo de seguimiento trimestral para asegurar la cumplimentación oportuna de las planillas horarias en todas las oficinas de la UICN.
2024	Se debe llevar a cabo, al menos una vez al año, un control retrospectivo de los costos devengados de los asociados en la ejecución frente a los costos reales.	En 2025 se llevará a cabo una revisión retrospectiva de los devengos de los asociados en la ejecución.
2024	Se recomienda actualizar el manual contable y la política de gestión de divisas de la UICN tras la adopción de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP) FER de Suiza.	La política de gestión de divisas y, cuando sea necesario, el manual contable, se actualizarán en 2025 para reflejar cualquier cambio resultante de la aplicación de los GAAP FER de Suiza.
2024	Se debe realizar una revisión completa del saldo del ajuste por conversión de moneda, en particular los saldos heredados incluidos en el saldo inicial transferido del sistema anterior.	La revisión se realizará en 2025.

14. Sistemas y procesos

Infraestructura de sistemas

Desde 2021, el Grupo Mundial de Sistemas de Información (GISG, por sus siglas en inglés) de la UICN ha seguido aplicando su estrategia de digitalización mediante un enfoque de lugar de trabajo digital, destinado a mejorar la colaboración en toda la Unión mediante herramientas modernas y sistemas mejor integrados. En 2022 se llevó a cabo una evaluación de la seguridad de los sistemas de información, que dio lugar al despliegue de diversas tecnologías diseñadas para proteger los sistemas de información de la UICN y reducir la exposición a las amenazas cibernéticas. Ese mismo año, se instalaron nuevas tecnologías más respetuosas con el medio ambiente, lo que se tradujo en una reducción del consumo equivalente de CO₂ de los centros de datos de la organización.

En 2022 se llevaron a cabo mejoras para dotar a todas las oficinas de una tecnología de red más eficiente. Estas mejoras aumentaron la seguridad de los ordenadores y servidores, automatizaron aún más los procesos de recuperación ante desastres y redujeron los costos operativos al aprovechar la conectividad a Internet ampliamente disponible. Las pruebas de penetración realizadas

en 2023 y 2025 en los principales sistemas de la UICN no revelaron ningún problema crítico. Paralelamente, el GISG puso en marcha en 2022 una serie de cursos de capacitación en materia de seguridad para todo el personal de la Secretaría de la UICN. Estas sesiones se centraron en mitigar los riesgos de los ataques de ingeniería social abordando el “factor humano” y contaron con la participación de al menos el 95 % del personal.

A finales de 2023, la UICN puso en marcha un importante proyecto para actualizar su sistema financiero central, cuya última actualización se realizó en 2019. La primera fase de esta implementación plurianual está prevista actualmente para 2027, aunque el calendario podría ajustarse en función de los avances. El proyecto se encuentra actualmente en la fase de recopilación de requisitos e incluirá un rediseño de los procesos operativos en las áreas de gestión financiera, recursos humanos, gestión de la cartera de proyectos e integración de sistemas, con el objetivo de aumentar la eficiencia de la Secretaría.

En 2024 se puso en marcha un nuevo portal de programas y proyectos para mejorar el seguimiento y la presentación de informes tanto a nivel de proyectos individuales como de cartera. El portal permite seguir de cerca los resultados de los programas mundiales y asegura la armonización con el programa de la UICN. Desde 2022, la UICN también ha desarrollado una serie de paneles interactivos, empezando por un panel de gestión que presenta información clave extraída directamente de los sistemas centrales. Estos paneles están sustituyendo progresivamente a los informes estáticos. Además, en 2023 se introdujo un cuadro de mando para directivos con el fin de apoyar la gestión del rendimiento en toda la Secretaría.

En relación con las aplicaciones de la Unión, en 2024 se actualizó el sistema central de gestión de las relaciones con los constituyentes (CRM, por sus siglas en inglés) de la UICN para mejorar tanto el rendimiento como la seguridad. Este sistema gestiona los datos personales de los miembros de manera conforme con la normativa y proporciona puntos de validación para otros sistemas, como el registro del Congreso, la Academia de la UICN y Contribuciones para la Naturaleza. En 2023 se introdujo un nuevo sistema de tramitación de solicitudes de afiliación para automatizar el proceso de afiliación a la UICN.

Gestión de tesorería

La UICN siguió centrándose en la gestión de riesgos con la aplicación de su estrategia de cobertura de los riesgos cambiarios. También se siguió trabajando en la aplicación de una estrategia bancaria mundial, concentrando las reservas de efectivo para optimizar la liquidez y los ingresos por intereses.

15. Rendición de cuentas y supervisión

La UICN siguió reforzando su marco de rendición de cuentas y supervisión para ser más eficiente, receptiva, objetiva y transparente. La Unidad de Supervisión Interna (IOU, por sus siglas en inglés) de la UICN se reforzó durante el período tanto en lo que respecta al personal como a sus autoridades, con la presentación de informes y la validación del plan de trabajo por parte del Comité de Finanzas y Auditoría. Se hizo hincapié en las áreas de alto riesgo, vinculándolas al registro de riesgos de la organización. También se revisaron y reforzaron los procesos de ética y denuncia de irregularidades de la organización.

16. Dificultades y oportunidades financieras

La UICN sigue estando en una posición sólida para hacer frente a los retos del medio ambiente mundial. Estos retos están relacionados con la importancia de mantener la biodiversidad y la salud de los ecosistemas, y de hacer frente a las amenazas que plantea el cambio climático. Los objetivos de la UICN siguen resonando en los países y las instituciones multilaterales que proporcionan la mayor parte de nuestra financiación, así como en nuestros miembros.

A corto plazo, la UICN cuenta con fuentes de ingresos financieros garantizadas contractualmente y su posición de liquidez es sólida. Sin embargo, la inestabilidad política podría provocar retrasos en la implementación en algunas regiones.

A medio plazo, es posible que parte de la capacidad de financiación de algunos donantes y organismos multilaterales se desvíe hacia otras áreas, como la defensa. En este contexto, la UICN seguirá haciendo hincapié y demostrando su pertinencia y su vinculación con los retos sociales actuales. El Programa se ha concebido teniendo esto en cuenta.

Los avances tecnológicos, como la inteligencia artificial, deben integrarse aún más en nuestras actividades cotidianas para aumentar la eficiencia y respaldar la toma de decisiones basada en datos empíricos. Se trata de una gran oportunidad.

Mientras tanto, no hay duda de que la UICN tendrá que competir de manera eficiente por unos recursos cada vez más escasos. El anexo sobre estrategia financiera de la Visión Estratégica a 20 años se centra en reforzar las fuentes de ingresos existentes, invertir en la recaudación de fondos para desarrollar nuevas fuentes de ingresos, mejorar la recuperación de los costos, controlar los gastos, gestionar los riesgos, invertir en sistemas e invertir en programación para cumplir su misión. En los próximos años, será necesario generar superávits operativos suficientes para acumular reservas que sirvan de colchón frente a riesgos inesperados y permitan invertir en crecimiento y desarrollo. Estos retos estratégicos se están encarando y aplicando como parte del presupuesto para 2025 y se seguirán encarando en los presupuestos de los años siguientes.