

MANUAL DE OPERACIONES

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN)

CONTENIDO

1. DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS	10
1.1 Identificación de proyectos potenciales y nota conceptual.....	10
1.2 Propuesta de proyecto	11
1.3 Proceso de diseño.....	11
1.4 Contenido mínimo de una propuesta	12
1.5 Evaluación de propuestas de proyectos	12
1.6 Plan anual de proyectos	14
1.7 El marco lógico que FMCN utiliza para planeación de sus proyectos	14
1.8 Monitoreo y seguimiento.....	20
1.8.1 Monitoreo de indicadores.....	20
1.8.2 Monitoreo de riesgos y seguimiento al avance en la implementación de proyectos.....	20
1.9 Supervisiones de campo	21
1.10 Canalización de recursos.....	22
1.11 Reportes.....	23
1.12 Evaluaciones.....	24
1.13 Difusión de resultados y sistematización de conocimientos	25
1.14 Archivo de FMCN	26
2. LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE FMCN	27
2.1 Control interno.....	27
2.2 Diseño, registro, ejecución y seguimiento del presupuesto.....	28
2.3 Entrada de recursos	29
2.4 Repositorios de recursos	32
2.4.1 Contratos de inversión.....	32
2.4.2 Cuentas bancarias	32
2.5 Adquisiciones y contrataciones	33



2.5.1 Selección de consultores	33
2.5.1.1 Consultores individuales	34
2.5.1.2 Firmas consultoras.....	35
2.5.2 Contratación de consultores.....	36
2.5.3 Desembolsos a consultores	38
2.5.4 Requisitos de los comprobantes fiscales de consultores	39
2.5.5 Adquisiciones de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría	39
2.6 Egresos y ejercicio presupuestal	40
2.6.1 Gestión de los recursos.....	41
2.6.2 Solicitudes de anticipo.....	41
2.6.3 Contingencias o emergencias	42
2.6.4 Viáticos	42
2.6.4.1 Mecanismo para solicitar viáticos	42
2.6.4.2 Comprobación de viáticos.....	43
2.6.5 Tarjetas corporativas de crédito	46
2.6.6 Fondo Fijo de Caja Chica	47
2.6.6.1 FFCC para oficinas	47
2.6.6.2 FFCC para talleres	48
2.6.6.3 Comprobación de los FFCC	48
2.6.7 Gasolina.....	48
2.7 Cumplimiento	49
2.7.1 Auditorías externas.....	49
2.7.1.1 Antecedentes.....	49
2.7.1.2 Dictamen Financiero.....	50
2.7.1.3 Términos de referencia para auditoría externa.....	50
2.7.1.4 Auditorías especiales	52
2.7.1.5 Cronograma	53
2.7.1.6 Selección de firma consultora para auditoria externa.....	53
2.7.2 Contratos.....	54
2.7.2.1 Contratos de prestación de servicios profesionales independientes	55
2.7.3 Oficios	56
2.7.4 Manejo y protección de datos personales.....	56



2.7.4.1	Aviso de privacidad.....	58
2.7.4.2	Resguardo de la información.....	59
2.7.4.3	Ejercicio de derechos ARCO	60
2.7.5	Prevención e identificación de operaciones con recursos de procedencia ilícita.....	60
2.7.5.1	Actividades vulnerables y obligaciones derivadas	60
2.7.5.2	Responsable del cumplimiento de las obligaciones.....	61
2.7.5.3	Presentación de avisos	62
2.7.5.4	Confidencialidad de la información	62
2.7.6	De la información contable.....	62
2.7.7	Comprobación fiscal	62
2.7.8	Gastos no deducibles	63
2.7.9	Archivo.....	64
2.7.9.1	Archivo de contratos.....	64
2.7.9.2	Expediente único de identificación de donantes.....	65
2.7.9.3	Archivo legal.....	65
2.7.9.4	Archivo fiscal y contribuciones fiscales	65
2.7.9.5	Archivo de activo fijo.....	66
3.	LOS PROCEDIMIENTOS PARA LOS SUB-PROYECTOS	66
3.1	Procedimientos para identificar sub-proyectos a financiar.....	66
3.1.1	Verificación de cumplimiento de requisitos de las propuestas.....	67
3.1.2	Evaluación de propuestas	68
3.1.3	Selección de propuestas	69
3.1.4	Guía y acompañamiento a la OSC para capturar el sub-proyecto en Sisep.....	70
3.1.5	Elaboración de contrato del sub-proyecto aprobado	70
3.1.6	Partes del contrato.....	71
3.1.7	Procedimientos para las organizaciones a cargo de los sub-proyectos	72
3.2	Procedimientos administrativos para la operación de sub-proyectos	73
3.2.1	Cuentas bancarias	73
3.2.2	Controles internos.....	73
3.2.3	Presupuesto y catálogo de cuentas	74
3.2.4	Personal técnico y de campo.....	74
3.2.5	Servicios profesionales	75



3.2.6 Consultores individuales	75
3.2.7 Firmas consultoras	77
3.2.8 Adquisiciones de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría	78
3.2.9 Costos directos	79
3.2.10 Gastos del personal de la institución ejecutora	80
3.2.11 Gastos de campo.....	81
3.2.12 Costos indirectos.....	81
3.2.13 Transferencias presupuestales.....	82
3.2.14 Desembolsos.....	82
3.2.15 Subejercicio	82
3.3 Seguimiento a sub-proyectos	83
3.3.1 Reportes.....	83
3.3.2 Visitas de supervisión a sub-proyectos	84
3.3.3 Prórrogas para ejecución de los sub-proyectos	85
3.3.4 Terminación del sub-proyecto	85
3.3.5 Cancelación de sub-proyectos	86
3.3.6 Fraude y corrupción, prevención de lavado de dinero y de financiamiento del terrorismo	86
4. LOS PROCEDIMIENTOS PARA LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA).....	87
4.1 Elaboración de POA.....	87
4.2 Canalización de recursos a través de una OSC	89
4.3 Plan semanal de necesidades del ANP	89
4.4 Reportes.....	90
4.5 Subejercicio	92
4.6 Fondo de emergencias	93
4.7 Visitas de supervisión.....	94
4.8 Procedimientos administrativos para las organizaciones administradoras de POA	95
4.8.1 Cuentas bancarias para los POA.....	95
4.8.2 Seguimiento de las OSC al plan semanal de necesidades del ANP	95
4.8.3 Ejecución de recursos.....	96
4.8.4 Personal técnico de campo	97
4.8.5 Servicios profesionales	98



4.8.5.1 Consultores individuales	98
4.8.5.2 Firmas consultoras.....	100
4.8.6 Adquisiciones de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría	102
4.8.7 Costos directos	103
4.8.8 Gastos del personal del ANP	104
4.8.9 Gastos de campo	105
4.8.10 Costos indirectos.....	106
4.8.11 Formas y plazos de pagos	106
4.8.12 Transferencias presupuestales.....	106
4.8.13 Subejercicio	107
4.8.14 Fondo de emergencias.....	108
4.8.15 Reportes trimestrales, semestrales y anuales.....	108
4.8.16 Fraude y corrupción	109
ANEXO 1. PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROYECTOS	111
A1. Introducción.....	111
A1.1. Fondo para Áreas Naturales Protegidas (FANP).....	112
A1.2. Fondo de Conservación Calakmul	120
A1.3. Fondo de Conservación de Especies en Riesgo.....	121
A1.4. Conservación de la Biodiversidad en la Sierra Madre Oriental y el Golfo de México	122
A1.5. Fondo Monte Mojino.....	139
A1.6. Fondo para el Golfo de California	139
A1.7. Fondo para Tierras Privadas Costeras.....	140
A1.8. Conservación del Sistema Arrecifal Mesoamericano	141
A1.9. Monitoreo Marino y Costero	141
A1.10. Financiamiento de Áreas Naturales Protegidas (FINANP)	142
A1.11. Cuenca los Ojos	144
A1.12. Rancho el Uno	145
A1.13. Fondo para el Manejo del Fuego y Restauración.....	146
A1.14. Fondo para la Conservación de la Mariposa Monarca.....	147
A1.15. Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático.....	149
A1.16. CONECTA	150
A1.17. RÍOS.....	150



A1.18. Fondo Jorge de Alba	150
A1.19. Cuencas y Ciudades	151
20. Alianza Kanan Kay.....	152
21. Kaanbal Suut	153
22. Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano.....	154
ANEXO 2. PROCEDIMIENTO PARA APERTURA Y CANCELACIÓN DE CUENTAS BANCARIAS	
BANCARIAS	
A2.1 Objetivo	155
A2.2 Alcance.....	155
A2.3 Procedimiento para la apertura de cuenta bancaria.....	155
A2.4 Procedimiento para la cancelación de cuenta bancaria	158
A2.5 Diagrama de flujo.....	161
Apéndice I. Documentos para apertura de cuentas bancarias.....	163
ANEXO 3. POLÍTICA PARA LA PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO	
FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO	
A3.1 Antecedentes.....	166
A3.2 Objetivos	166
A3.3 Alcance.....	166
A3.4 Definiciones.....	167
A3.5 Medidas de debida diligencia	168
A3.5.1 Medidas de diligencia simplificada	169
A3.5.2 Medidas de diligencia reforzada.....	169
A3.5.3 Actividades sospechosas.....	170
A3.5.4 Restricciones institucionales	170
A3.6 Reserva y confidencialidad	171
A3.7 Resguardo de documentación.....	171
A3.8 Expediente de identificación de cliente cuando es persona natural nacional o extranjera con residencia temporal o permanente	171
A3.9 Expediente de identificación de cliente cuando es persona jurídica nacional.....	173
A3.10 Expediente de identificación de cliente cuando es persona jurídica nacional de derecho público	176
A3.11 Expediente de identificación de cliente cuando es persona jurídica extranjera.....	177

A3.12 Expediente de identificación de cliente cuando es embajada, consulado u organismo internacional.....	179
ANEXO 4. POLÍTICA SOBRE CONFLICTO DE INTERÉS.....	182
A4.1 Ejemplos de conflictos	182
A4.2 La divulgación de conflictos	182
A4.3 Documentos complementarios de la política	183
A4.3.1 Declaración de aceptación y divulgación de intereses	183
ANEXO 5. SALVAGUARDAS AMBIENTALES Y SOCIALES DE FMCN.....	186
A5.1 Salvaguardas Ambientales y Sociales (SAS)	186
A5.2 Alcance y responsabilidades.....	193
A5.3 Definición de la categoría de riesgo ambiental y social de proyectos y sub-proyectos.....	194
A5.4 Activación de las SAS	196
A5.5 Monitoreo del cumplimiento de las SAS.....	204
A5.6 Acceso a la información a nivel de proyecto	212
A5.7 Mecanismo para registrar y atender quejas a nivel de proyecto	212
A5.8 Planeación y presupuesto.....	213
A5.9 Lista de exclusión.....	213
A5.10 Marco legal mexicano.....	214
ANEXO 6. GUÍA PARA ESTIMAR EL ÍNDICE DE EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL.....	238
A6.1 Introducción.....	238
A6.2 Marco conceptual.....	239
A6.2.1 Nuestra definición de capital social.....	239
A6.2.2 Indicadores del Índice de Efectividad Institucional	239
A6.a) Grado de capacidades organizaciones.....	240
A6.b) Grado de efectividad de programas y proyectos	242
A6.c) Grado de institucionalidad y transparencia	243
A6.3 Aplicación del IEI.....	244
A6.3.1 Talleres de autoevaluación organizacional.....	244
A6.a) El rol del coordinador interno de la organización	244
A6.b) El rol del facilitador externo	245
A6.c) Instrucciones.....	245
A6.3.2 Plataforma virtual.....	246



A6.4 Nuestro compromiso.....	246
A6.5 Referencias bibliográficas	246
ANEXO 7. CLÁUSULAS CONTRA FRAUDE Y CORRUPCIÓN	279
ANEXO 8. LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	281
ANEXO 9. FORMATOS	285

MANUAL DE OPERACIONES

FMCN cuenta con tres manuales, que rigen a la institución. El primero es el Manual Organizacional, el que describe la estructura de FMCN, incluyendo su gobernanza desde la Asamblea General de Personas Asociadas hasta los proyectos, así como los procedimientos para el manejo de sus recursos humanos, las directrices en el tema de comunicación, el código de ética y las políticas internas que rigen su quehacer.

El segundo manual es el presente documento. Contiene la información de cómo FMCN identifica y prepara propuestas de proyectos para los cuales obtiene financiamiento. De ahí describe los procedimientos para el uso de los recursos financieros por FMCN y por sus proveedores, consultores y receptores de recursos. Entre estos últimos se distinguen las organizaciones que llevan a cabo sub-proyectos, así como las organizaciones que administran los Planes Operativos Anuales (POA) en colaboración con la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp). Los procedimientos cumplen con estándares internacionales para un manejo transparente y rendición de cuentas. De particular relevancia son las salvaguardas ambientales y sociales que FMCN incorpora en los proyectos desde su diseño hasta su implementación. El Manual de Operaciones describe los procedimientos generales en FMCN, en el Anexo 1 se encuentra la descripción de las particularidades de cada proyecto.

Anexo 1. Procedimientos específicos de proyectos.

El tercer manual está enfocado en el control de riesgos. Presenta los riesgos que toda operación de FMCN debe contemplar, así como políticas y procedimientos para evaluar y atenderlos.

El objetivo de estos tres manuales es alcanzar las metas del Plan Estratégico de FMCN, el cual establece los objetivos internos y externos de la organización; éste es parte del Manual Organizacional. En el mes de octubre, el personal de FMCN trabaja en la revisión y actualización de los tres manuales para garantizar la eficiencia operativa.

1. DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

1.1 Identificación de proyectos potenciales y nota conceptual

El personal de FMCN está en contacto diario con donantes, organizaciones de la sociedad civil¹ (OSC), agencias gubernamentales, académicos, financieros y empresarios. De esta interacción surgen constantemente iniciativas para proyectos en todo el territorio nacional. El personal de FMCN analiza estas iniciativas, así como el interés de las diferentes fuentes financieras con las que trabaja, basándose en los siguientes criterios:

- 1) Alineación con los objetivos externos del Plan Estratégico vigente.
- 2) Aportación potencial a las metas del Plan Estratégico vigente.
- 3) Construcción sobre esfuerzos existentes.
- 4) Capacidad de las organizaciones a cargo de la futura operación de la iniciativa.
- 5) Relación de la iniciativa con los intereses de las fuentes financieras.

El equipo de directores de FMCN sesiona cada quince días para presentar el análisis de las iniciativas que considera viables. También da seguimiento a las iniciativas viables a través de su gestión con fuentes financieras y la elaboración de propuestas. Los proyectos se clasifican en las diferentes áreas de acuerdo a su temática y a los objetivos estratégicos externos.

Cuando hay una coincidencia directa entre la iniciativa y los intereses de los donantes, FMCN utiliza los formatos de la fuente financiera para elaborar la propuesta respectiva. Con frecuencia es necesario un paso previo, que consiste en la elaboración de una nota conceptual de la iniciativa para enviarla a las fuentes que pueden estar interesadas en financiar el proyecto. FMCN considera aspectos relevantes para cada fuente financiera, como pudiera ser una identificación muy temprana de los riesgos ambientales y sociales del proyecto potencial. La nota debe contener al menos los siguientes elementos sobre el proyecto potencial:

- 1) Antecedentes, identificando la geografía de la intervención.
- 2) Justificación de la necesidad, con base en la descripción del problema y la oportunidad para atenderlo.
- 3) Arreglos institucionales, detallando las organizaciones que participarán y su esquema de coordinación, así como la descripción de sus capacidades.

¹ Para este Manual de Operaciones OSC es toda agrupación u organización legalmente constituida con las capacidades para recibir, administrar y aplicar recursos de acuerdo a la ley y podrán participar en el mismo proceso abierto de consultoría o sub-proyecto. Podrán ser asociaciones civiles (AC), sociedad de solidaridad social (SSS), sociedades de producción rural (SPR), sociedades civiles (SC) y otras.

- 4) Objetivo del proyecto y la estrategia para lograrlo en un periodo de tiempo específico y con metas generales.
- 5) Presupuesto general requerido.
- 6) Datos de contacto del miembro del equipo de capitalización que dará seguimiento a la iniciativa.

1.2 Propuesta de proyecto

Una vez que la nota conceptual generó interés en alguna fuente financiera, el equipo de directores desarrolla la propuesta involucrando a las organizaciones que participarán en la misma. Esto conlleva un proceso de diseño, que además de definir los alcances del eventual proyecto, permite el trabajo conjunto, así como la identificación de las aportaciones de cada institución participante y del esquema de coordinación. En la experiencia de FMCN, invertir en un buen diseño de proyecto es altamente redituable. Al ser una institución de intermediación financiera, FMCN necesariamente tiene que coordinarse con los actores relevantes que participarán en el proyecto, ya sea para recibir fondos del mismo o para apoyar su ejecución. FMCN frecuentemente pone en contacto actores de diferentes regiones si la iniciativa así lo requiere, como son los fondos regionales, permitiendo escalar el impacto de los proyectos.

En este proceso resulta relevante identificar a las organizaciones que ejecutan proyectos en campo. Frecuentemente son OSC, personal de las áreas naturales protegidas (ANP) o consultores. El Manual Operativo especifica los procesos a seguir durante las convocatorias y la selección de OSC o consultores. Para el personal de las ANP, FMCN diseña los arreglos institucionales en conjunto con la Conanp para fortalecer las capacidades en la planeación de las actividades a ejercer. En el caso de áreas protegidas estatales, FMCN también impulsa arreglos institucionales diseñados con la autoridad en la entidad estatal respectiva.

1.3 Proceso de diseño

A partir de la nota conceptual, FMCN requiere de una serie de reuniones o talleres para desarrollar la propuesta a financiar. En este proceso es de suma importancia que el director a cargo del proyecto, con el apoyo de la Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional, identifique a los actores más relevantes cuya participación es necesaria para lograr el impacto esperado del proyecto potencial. En las invitaciones para participar en el diseño de la propuesta, el personal de FMCN especifica que aún no está asegurado el financiamiento. Es de suma importancia trabajar en una buena definición de los arreglos inter-institucionales para el éxito de todo proyecto. En esta etapa, el director de FMCN responsable involucra al

comité correspondiente de FMCN, tanto para obtener su retroalimentación con respecto a las ideas del proyecto como para establecer contacto con actores específicos. La Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional reporta al Consejo Directivo (CD) sobre los avances en el diseño de las propuestas.

1.4 Contenido mínimo de una propuesta

Frecuentemente, las fuentes financieras para proyectos potenciales cuentan con formatos específicos para las propuestas que desean recibir. Estos varían de formatos sencillos, generalmente en el caso de fundaciones, hasta formatos complejos como en el caso de las agencias multilaterales. La Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional de FMCN está capacitada en el diseño de propuestas; las cuales tienen como contenido mínimo el mismo que FMCN exige a las OSC para solicitar recursos vía sub-proyectos. Las propuestas elaboradas por FMCN se incorporan al Sistema de Seguimiento a Proyectos (Sisep), una vez que han sido aprobadas para financiamiento por el donante, de manera que puedan ser consultadas fácilmente. El contenido mínimo de una propuesta es el siguiente:

- 1) Información general del proponente: incluye el título del proyecto, los datos de contacto de la persona en FMCN que elabora la propuesta, así como de las personas de las instituciones socias del proyecto potencial, el monto total solicitado y la contrapartida asegurada.
- 2) Resumen del proyecto: abarca los antecedentes del proyecto, el problema que va a atender, su importancia, la estrategia y tiempo para atenderlo, la ubicación geográfica y la población involucrada. Identifica los riesgos ambientales y sociales del proyecto potencial.
- 3) Marco lógico o marco de resultados: incluye el objetivo del proyecto, los resultados e indicadores propuestos para medir si se van a alcanzar estos resultados (con línea base y meta), así como las actividades principales por resultado y meta.
- 4) Documentos anexos como mapas o cartas de apoyo de las autoridades locales donde tendrá lugar el proyecto, así como diagnósticos sociales o ambientales.
- 5) Presupuesto del proyecto por resultado.

1.5 Evaluación de propuestas de proyectos

Al finalizar el diseño del proyecto y elaboración de la propuesta, el equipo de directores presenta los avances a los comités correspondientes. Los directores y, en su caso, en conjunto con los integrantes de los comités, analizan las propuestas de proyectos incluyendo los riesgos de cada iniciativa evaluando los siguientes puntos:

- 1) Diseño: la estructura del proyecto, la identificación del problema y la solución propuesta deben mostrar claridad, un marco lógico sólido con indicadores que integren metas realistas pero ambiciosas.
- 2) Coordinación interinstitucional: los impactos significativos en materia ambiental comúnmente requieren de la suma de actores, por lo que los proyectos cada vez más son interinstitucionales. Su éxito depende por lo tanto de claridad en las responsabilidades de cada actor y la complementariedad de las aportaciones para asegurar que la colaboración sea sinérgica.
- 3) Aspectos ambientales: los especialistas de los comités revisan que las intervenciones en campo tengan efectos netos positivos en la conservación de la naturaleza y FMCN aprovecha su asesoría para incorporar bases científicas actualizadas al diseño de sus proyectos.
- 4) Aspectos sociales: en un análisis conducido por FMCN en 2013, una de las fallas más frecuentes detectadas por los socios fue la apropiación de los sub-proyectos por las comunidades, por lo que el diagnóstico socio-ambiental de todo proyecto potencial es clave para el éxito del mismo.

En esta etapa, la evaluación de los aspectos ambientales y sociales incluye la aplicación de las Salvaguardas Ambientales y Sociales (SAS) de FMCN (**Anexo 5**). Las SAS permiten clasificar al proyecto por nivel de riesgo: bajo, medio y alto. Las actividades y presupuesto para atender estos riesgos deben incorporarse en la planeación de todo proyecto.

Con el apoyo de la Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional, los diagnósticos y evaluación completa de riesgos de acuerdo a estos lineamientos tendrán lugar en todo proyecto igual o mayor a US\$5 millones. En estos proyectos el director de área se asegura que la minuta de la sesión del equipo de directores o comité, que evalúe los cuatro aspectos anteriores, quede asentado el resultado de esta evaluación, así como la categoría del riesgo del proyecto propuesto de acuerdo a las SAS (**Anexo 5**), su justificación y las medidas de mitigación correspondientes. El director de área es responsable de que estas medidas de mitigación cuenten con el presupuesto correspondiente antes de que inicie el proyecto. En proyectos menores a US\$5 millones la evaluación de las propuestas tendrá lugar en la sesión del equipo de directores o comité respectivo, los cuales evalúan los cuatro aspectos de manera integral. La atención a las recomendaciones de los comités son responsabilidad del director de área respectiva.

1.6 Plan anual de proyectos

El diseño de cada proyecto potencial conlleva un proceso de planeación, el cual identifica resultados, indicadores (con línea base y meta) y actividades para periodos específicos. El diseño del proyecto sigue el método alemán de planeación de proyectos orientados a metas conocido como ZOPP por sus siglas en alemán (*Ziel Orientierte Projekt Planung*). Una vez aprobado el proyecto, el personal de FMCN asignado al seguimiento lleva a cabo la planeación anual correspondiente. Esta planeación inicia en septiembre de cada año. En octubre, el personal técnico se coordina con el personal administrativo para precisar el presupuesto correspondiente al siguiente año. El personal técnico presenta los planes anuales de los proyectos a los comités y a las fuentes financieras correspondientes. Una vez aprobados, los comités informan al CD a través de los directores de área. La Directora General presenta el presupuesto general al CD para su aprobación en diciembre de cada año.

El personal de FMCN integra los planes anuales de los proyectos en un POA de cada proyecto, los cuales incorpora al Sisep en línea de FMCN, y lo presenta en la reunión de planeación de FMCN de principios de cada año. Esta sesión de planeación permite la coordinación de acciones entre proyectos, así como la identificación de iniciativas colectivas que abonan a la eficiencia y eficacia de la inversión por parte de FMCN.

1.7 El marco lógico que FMCN utiliza para planeación de sus proyectos

El método de planeación que utiliza FMCN permite organizar ideas en torno a un problema principal, a fin de planear en secuencia de prioridades las acciones a realizar para atender un problema específico. FMCN rescata de forma simplificada los conceptos principales del método ZOPP, a fin de facilitar su adopción por todos los participantes. El marco lógico es el producto final después del proceso de identificación de problemas ("árbol de problemas") y de objetivos ("árbol de objetivos").

- 1) El árbol de problemas identifica los principales problemas en la situación a analizar y los agrupa en un problema principal. Este problema central podría ser la "pérdida de la biodiversidad en la reserva x", el cual originó el establecimiento del ANP o del proyecto en específico. En equipo, los participantes en el proyecto detectan las causas y los efectos del problema principal. Es importante diferenciar entre las causas y los efectos y el nivel de importancia de los mismos para distinguir los principales de los secundarios. A continuación, se presenta el ejemplo en forma esquemática:



Figura 1. Caso hipotético de un árbol de problemas de la reserva X.

- 2) El árbol de objetivos es la revisión positiva del árbol de problemas. En este árbol, el problema principal se convierte en el objetivo del proyecto. Las causas que originan el problema se transforman en resultados esperados. Los efectos positivos que los resultados esperados suponen se traducen en indicadores que contribuyen al objetivo principal. A fin de generalizar la presentación, tanto los resultados como sus efectos se redactan como estados alcanzados, por ejemplo "se adoptan alternativas a la ganadería extensiva". El siguiente ejemplo corresponde al árbol de objetivos que se deriva del árbol de problemas anterior:

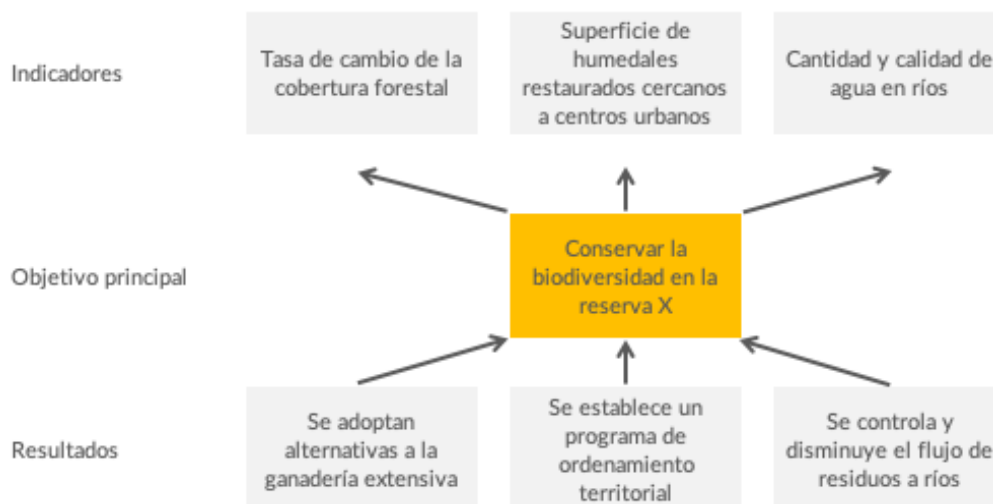


Figura 2. Caso hipotético de un árbol de objetivos de la reserva X.

Generar un árbol de problemas y traducirlo a uno de objetivos conduce a un análisis de alternativas. Los participantes en el proyecto deben estar conscientes de que no son directamente los responsables de alcanzar el objetivo, pero sí de los resultados que contribuyen a lograrlo. Idealmente, después de revisar con detenimiento las diferentes alternativas para atender las causas del problema principal, los participantes del proyecto deben elegir los resultados que pueden tener un efecto mayor para alcanzar el objetivo principal. En la práctica, atender algunas de estas causas no es factible o está fuera del ámbito de jurisdicción de los responsables. Si los resultados factibles son más de los que se pueden atender, se deben seleccionar aquellos resultados que tengan una mayor contribución al objetivo principal. De esta manera, la identificación de las líneas de trabajo dentro del proyecto (como pudiera ser la conservación del ANP) permite concentrar los esfuerzos del equipo hacia resultados factibles y prioritarios. El análisis en grupo evita que una sola visión prevalezca, buscando en la pluralidad un mayor acercamiento a la realidad. Los productos de este análisis permitirán la elaboración del marco lógico del proyecto.

- 3) El marco lógico de un proyecto contiene estrategias, indicadores y supuestos. Las estrategias son el resultado del análisis de objetivos. A partir de un objetivo principal, se identifican resultados que conducen a este objetivo. A fin de alcanzar los resultados específicos, los responsables del proyecto deben detectar actividades, que son las acciones que llevan a un resultado particular. El objetivo, los resultados y las actividades se diferencian en alcance y tiempo. Las actividades son la serie de acciones

de corto plazo, donde el nivel de responsabilidad es mayor pues están bajo el total control de los ejecutores del proyecto. Los resultados dependen de las actividades y representan la estrategia a seguir a más largo plazo que las actividades. Finalmente, en el objetivo principal el nivel de responsabilidad es menor (ya que hay muchas variables fuera del control de los ejecutores) y el tiempo para llevarlo a cabo es mayor.

El grado de avance en objetivos y resultados se mide a través de indicadores. Los indicadores son medidas sencillas que resumen el nivel de éxito a través del tiempo y señalan qué tan lejos se encuentra el estado actual del ideal. Los indicadores deben contener información de calidad, cantidad y tiempo. Idealmente, la línea base y la meta a alcanzar deben definirse para cada indicador. A continuación, se presenta un ejemplo de un indicador para un resultado en el que se agregan estos componentes:

Resultado: aumenta el conocimiento de los residentes sobre el área natural protegida.

Indicador base: número de entrevistados que definen acertadamente lo que es un Programa de Manejo.

Calidad: El entrevistado distingue acertadamente que el Programa de Manejo es un plan a largo plazo donde se contemplan las acciones a seguir para asegurar la conservación y uso sustentable de los recursos naturales en la reserva.

Cantidad: número, que va a depender de la línea base y la meta.

Tiempo: entre 2020 y 2023.

Línea base: en 2020 el 10% de los entrevistados en una muestra aleatoria de 1,000 personas definió acertadamente lo que es un Programa de Manejo.

Meta: en 2023 el 20% de los entrevistados definen acertadamente lo que es un Programa de Manejo.

En algunos casos no es posible medir el avance hacia un resultado o un objetivo por medio de un solo indicador. Por ejemplo, el incremento en el número de ilícitos detectados no siempre es garantía de una mejora en la inspección y vigilancia, ya que puede ser que ésta se haya mantenido constante y haya aumentado el nivel de delincuencia. Por lo tanto, es necesario pensar en un indicador adicional para distinguir entre los dos posibles escenarios. Es importante estar muy consciente sobre las limitaciones operativas al momento de elegir los indicadores, ya que la obtención

de la información para éstos puede llegar a ser costosa. Se recomienda elegir medidas sencillas de obtener y de bajo costo que proporcionen información útil para el manejo.

En el caso de las actividades, que son acciones de índole más cotidiana, se utilizan metas por ser más sencillas. Las actividades normalmente se redactan en infinitivo, como, por ejemplo: "solicitar recursos para el programa de conservación de la tortuga", donde una posible meta sería "una propuesta entregada a FMCN". De acuerdo al marco lógico, una vez cumplidas las metas de las actividades, si se cumplen una serie de supuestos, se alcanzan los resultados.

Los supuestos en el marco lógico se refieren a condiciones totalmente fuera del control de los responsables del proyecto. Es importante identificar estos supuestos, a fin de reconocer en forma previa los peligros externos en los que se encuentran enmarcados los objetivos, resultados y actividades. Estos supuestos deben ser condiciones fuera del control del personal del Área Natural Protegida (ANP), que en caso de no ocurrir ponen en riesgo el éxito del proyecto. Los supuestos deben ser identificados a nivel de resultados y objetivo principal.

En forma esquemática, el marco lógico se lee de lo concreto a lo general. Tomando en cuenta que el orden de lectura es de la parte inferior izquierda a la parte superior derecha de acuerdo a las flechas, el orden de ideas da inicio con las actividades. Si éstas alcanzan sus metas respectivas, bajo una serie de supuestos, se conducirá a los resultados. Éstos son medidos por indicadores de éxito, que, de ser cumplidos bajo una serie de supuestos, llevarán al objetivo principal. Los responsables del proyecto pueden estar seguros de haber alcanzado el objetivo de acuerdo a los indicadores, siempre y cuando se hayan cumplido los supuestos correspondientes. A continuación, se presenta de manera gráfica la secuencia de estos conceptos:



El ejemplo de un marco lógico simplificado para un ANP imaginaria es el siguiente:

Estrategia	Indicadores			Fuentes de verificación	Supuestos
	Indicador (es)	Línea base	Meta		
Objetivo: Asegurar la conservación y el uso sustentable de los recursos naturales en la reserva X.	Tasa de deforestación.	2% anual.	Mantener la línea base.	Mapas y material sensor remoto de áreas afectadas.	El Gobierno del Estado no otorga incentivos a la ganadería extensiva.
Estrategia de manejo y conservación					
R1. Se controla la extracción de especies maderables.	Números de recorridos.	60 recorridos.	2007: 100 recorridos. 200 ha en zonas críticas. 60 ilícitos.	Mapas de ilícitos ambientales. Información estadística e histórica sobre ilícitos. Denuncias presentadas ante el Ministerio Público. Actas de inspección levantadas y con un procedimiento administrativo.	No se incrementan los precios de la madera.
	Superficie vigilada	150 ha vigiladas en zonas críticas.	2008: 100 recorridos. 200 ha en zonas críticas. 50 ilícitos		
	Número de ilícitos detectados	60 ilícitos	2009: 100 recorridos. 200 ha en zonas críticas. 40 ilícitos		
			2010: 100 recorridos. 200 ha en zonas críticas. 30 ilícitos		
			2011: 100 recorridos. 200 ha en zonas críticas. 20 ilícitos		
Estrategia social					
R2. Se adoptan alternativas a la ganadería extensiva.	Superficie liberada de pastoreo.	10 ha.	2007: 40 ha. 3 proyectos alternativos.	Informes y verificación de campo.	Las instancias políticas no promueven la práctica de ganadería extensiva.
	Número de proyectos alternativos de ganadería sustentable.	1 proyecto alternativo funcionando.	2008: 50 ha. 2 proyectos alternativos (adicionales a 2007).		
			2009: 60 ha. 2 proyectos alternativos (adicionales a 2008).		
			2010: 70 ha. 2 proyectos alternativos (adicionales a 2009).		
			2011: 80 ha. 9 proyectos alternativos.		

En este ejemplo la secuencia de ideas comienza a partir de las actividades. Si se alcanzan las metas, es decir que el ANP mantenga su superficie de cobertura forestal, que se realicen 100 recorridos anuales en 200 hectáreas críticas para detectar ilícitos y evitar la extracción de especies maderables y que se reduzca la superficie dedicada al pastoreo para adoptar proyectos alternativos de ganadería extensiva, bajo los supuestos correspondientes (señalados en la última columna), se alcanzan los resultados en el ANP. A su vez, si los resultados son alcanzados, bajo los supuestos correspondientes, se contribuye al objetivo principal. Finalmente, se puede mostrar que el objetivo principal ha sido alcanzado por medio del indicador correspondiente, asumiendo que los supuestos no han cambiado.

La metodología ZOPP comprende una serie de procedimientos adicionales que ayudan a la correcta planificación de un proyecto. La identificación de responsables de las actividades, de fuentes de información para los indicadores, así como la relación entre el universo de instituciones y personas con vínculos al proyecto, permiten definir claramente aspectos de suma relevancia a considerar antes y durante la ejecución de las actividades. Se debe establecer un balance entre la planificación y la ejecución de

un proyecto, a fin de que la primera sirva de guía para la segunda. Considerando que las condiciones cambian a lo largo del tiempo es importante revisar periódicamente el modelo y adaptarlo a la situación actual.

1.8 Monitoreo y seguimiento

1.8.1 Monitoreo de indicadores

La Planeación Estratégica de FMCN tiene objetivos externos, cuyos avances se miden a través de 15 indicadores. Cada proyecto, POA y sub-proyecto financiado por FMCN debe utilizar por lo menos uno de estos indicadores a través de Sisep. Las organizaciones a cargo de los sub-proyectos reportan los avances de estos indicadores y Sisep permite sumarlos para todos los proyectos, POA y sub-proyectos. De esta forma, FMCN puede dar seguimiento de manera cuantitativa a los avances en las metas de los objetivos de su Planeación Estratégica. En la reunión de planeación a principios de cada año, el personal de FMCN presenta el avance acumulado en los indicadores del año anterior. Las cifras finales se incorporan al Informe Anual de FMCN, que se presenta a la Asamblea General de Personas Asociadas en junio de cada año y está disponible en el sitio web. El Informe Anual es enviado a donantes, autoridades y socios estratégicos de FMCN.

1.8.2 Monitoreo de riesgos y seguimiento al avance en la implementación de proyectos

El director de cada área se reúne con su equipo cada dos semanas. En estas sesiones, los responsables de los diferentes proyectos comparten los avances y la detección de riesgos tanto del proyecto, como sociales y ambientales. Estos responsables sistematizan los avances en cuadros que identifican los puntos más sobresalientes de cada proyecto. Los directores de cada área comparten estos puntos con la Directora General dos veces al mes, identificando la estrategia más pertinente para atender los riesgos detectados, así como su atención respectiva. Estas sesiones quedan documentadas con resúmenes de los puntos más relevantes. Todo el personal se reúne cada mes para asegurar sinergias entre proyectos, compartir obstáculos u oportunidades en los proyectos, así como los avances en su debida atención.

Cuando se requieren ajustes significativos a alguna propuesta de proyecto aprobada, el personal de FMCN presenta los cambios a la propuesta a los comités o al CD para su aprobación correspondiente. Si es necesario, FMCN solicita la aprobación de la fuente financiera para la actualización de la propuesta.

Una parte importante del monitoreo y seguimiento consiste en evaluar las capacidades de las organizaciones que ejercen los recursos en campo. Éstas se evalúan para cada propuesta a través del proceso de convocatoria como parte del proceso de selección (ver tercera sección del Manual de Operaciones). Las convocatorias de FMCN establecen requisitos mínimos con los que debe cumplir una organización para ser financiada por FMCN, como estar legalmente constituidas con un mínimo de un año de operación y contar con comprobantes fiscalmente válidos; éstos requisitos son revisados por el personal de FMCN.

Adicionalmente, FMCN utiliza el Índice de Efectividad Institucional (IEI) que ha desarrollado como una herramienta de autoevaluación para las organizaciones de la sociedad civil (**Anexo 6**). Contiene una sección con los indicadores de institucionalidad y transparencia del Centro Mexicano de Filantropía y siete secciones más basadas en la experiencia de FMCN y asesoría especializada, que orientan a las OSC en la detección de fortalezas y áreas de oportunidad para el desarrollo de competencias en los siguientes temas:

- 1) Diseño institucional
- 2) Liderazgo, dirección y planeación estratégica
- 3) Gestión de recursos humanos
- 4) Capacidad técnica
- 5) Gestión financiera y administración
- 6) Vinculación externa y sinergia
- 7) Grado de efectividad de los proyectos

FMCN determina, con base en el presupuesto y duración de cada proyecto, el universo de OSC en las que se aplica el IEI. Privilegia a aquellas organizaciones a las cuales ha apoyado por un largo plazo y busca recursos para mantener las fortalezas y atender las áreas de oportunidad. Como ejemplo, el proyecto Pescadero apoyado por varias fundaciones privadas, ha permitido que 50 organizaciones desarrollen sus capacidades mejorando su IEI.

1.9 Supervisiones de campo

Los planes operativos anuales identifican las actividades de supervisión en campo que cada proyecto requiere. Algunos proyectos se apoyan en los fondos regionales para la supervisión en campo. La supervisión realizada por el personal de FMCN y por los fondos regionales incluye los siguientes pasos:

- 1) Con base en el diseño del proyecto, la identificación de riesgos y el presupuesto disponible, el personal administrativo y técnico de FMCN elabora la planeación de las visitas en campo.
- 2) Con al menos dos semanas de anticipación, el personal avisa y coordina la visita con los socios en campo para explicar el objetivo y la dinámica de la visita.
- 3) Con base en el marco lógico del proyecto, el personal de FMCN solicita a la organización socia una presentación general de los avances del proyecto previa al recorrido a los sitios del proyecto, así como la selección de los sitios más representativos de los avances, y una sesión final de reflexión.
- 4) Posterior a la visita de campo, en un plazo máximo de 15 días hábiles, el personal de FMCN envía a la organización social el reporte de la visita de supervisión, en el que incluye sugerencias para mejorar el desempeño del proyecto o aprovechar sinergias con otras iniciativas.

Los resultados de las visitas en campo son compartidos con el equipo de directores, quienes identifican riesgos y oportunidades. Los directores de área comparten esta información con la Directora General y, en caso necesario, con los comités específicos de cada proyecto y, a través de la Directora General, con el CD.

1.10 Canalización de recursos

Los proyectos a cargo de las diferentes áreas de FMCN canalizan recursos financieros de tres maneras:

- 1) A través de bienes, servicios y consultorías: consiste en bienes o servicios que adquiere FMCN, así como por la contratación de consultores que pueden ser personas físicas o morales. Los procedimientos están descritos en la segunda sección del Manual de Operaciones.
- 2) A través de sub-proyectos: este esquema utiliza tres formas de selección de sub-proyectos. En la primera, FMCN publica en su sitio web una convocatoria abierta invitando a todas las organizaciones interesadas a someter propuestas de sub-proyectos. La convocatoria abierta especifica los temas a financiar, los requisitos para participar, los criterios de evaluación y la documentación requerida. La segunda forma es mediante la publicación de una convocatoria dirigida a ciertas organizaciones que tienen características específicas consideradas de valor para llevar a cabo determinado sub-proyecto, o bien sus sub-proyectos han sido exitosos y merecen concursar por una extensión del mismo. Finalmente, la tercera forma es la selección directa, en la cual FMCN apoya un sub-proyecto de cierta organización por ser el único

socio que puede llevar a cabo el sub-proyecto requerido. Los sub-proyectos elegidos, en cualquiera de las tres formas de selección, deben ser aprobados por el comité correspondiente. En todos los casos, FMCN lleva a cabo una evaluación de las capacidades administrativas como técnicas de las OSC a cargo de los sub-proyectos. Esta evaluación está basada en los requisitos y calificaciones que la convocatoria específica. Los requisitos mínimos están descritos en la tercera sección del Manual de Operaciones.

La tercera sección del Manual de Operaciones está dedicada a describir a detalle los pasos a seguir para canalizar los recursos de FMCN a sub-proyectos. Tiene dos sub-secciones: (i) los pasos y procedimientos que FMCN sigue en la publicación de convocatorias e invitaciones para obtener propuestas de sub-proyectos y para seleccionarlos, y (ii) los procedimientos que deben seguir las OSC a cargo de los sub-proyectos.

- 3) A través de *Planes Operativos Anuales de ANP*: En este esquema los recursos se canalizan a las actividades identificadas en los POA, los cuales son diseñados por el personal de la Conanp o por la instancia estatal a cargo de las ANP. El personal de FMCN apoya a estos equipos en la elaboración de una planeación estratégica a cinco años, a partir de la cual el personal del ANP deriva el plan operativo del año a financiar. Ya que las entidades públicas no pueden recibir recursos financieros directamente de FMCN, FMCN selecciona a las OSC encargadas de la administración de los fondos para los POA a través de los comités. Para esta selección, FMCN publica convocatorias y evalúa las propuestas con base en criterios, que permiten evaluar las capacidades administrativas de las organizaciones proponentes.

La cuarta sección del Manual de Operaciones describe a detalle los procedimientos a seguir para los POA. Contiene dos sub-secciones con (i) los pasos y procedimientos que debe seguir el personal de las ANP que están a cargo de estos POA, (ii) así como los procedimientos para las organizaciones administradoras de estos POA.

1.11 Reportes

FMCN, a su vez, elabora reportes anuales de los avances de sus proyectos, que están en Sisep y que son de uso interno para dar seguimiento a los planes anuales de los proyectos. Adicionalmente, el personal de FMCN reporta a:

- 1) Donantes: el personal de FMCN elabora los reportes técnicos y administrativos requeridos por cada donante de acuerdo a los convenios firmados y los formatos solicitados. Una vez que el personal de FMCN integra los convenios y requisitos de cada donante en el Sisep, éste envía al personal de FMCN mensajes automáticos recordando las fechas de los reportes a los donantes en el año. El personal de FMCN integra estos reportes en el Sisep para asegurar registro de los mismos.
- 2) Comités: en cada sesión de comité, los directores de área presentan los avances de los proyectos, con los cuales se analizan los riesgos y oportunidades de los mismos.
- 3) Consejo Directivo (CD): cada febrero y agosto, previo a la sesión del CD correspondiente, los directores de área actualizan el sitio web de FMCN con los avances de los diferentes proyectos. El CD puede consultar este avance previo a la sesión. Un par de semanas antes de cada una de las cuatro sesiones del año, los directores de área envían a la Dirección General un reporte escrito y una presentación visual para la sesión de CD; ésta contiene los temas relevantes para consulta o información al CD.

1.12 Evaluaciones

Los proyectos a cargo de FMCN pasan por evaluaciones constantes, cuyo objetivo es sopesar los avances en las metas establecidas con respecto a los indicadores incluidos en el diseño del proyecto, así como evaluar los riesgos y oportunidades vigentes. Las evaluaciones son de tres tipos:

- 1) Regulares: incluyen la revisión interna de los avances, basada en los reportes que FMCN elabora y alimentada por las visitas de campo y los reportes que los receptores de recursos envían. Esta revisión interna incluye las reuniones de los directores de área (cada dos semanas), los análisis de los comités y las recomendaciones del CD.
- 2) Auditorías externas: FMCN cuenta con una auditoría externa general que revisa el ejercicio de recursos de todos los proyectos. En caso de algunos proyectos, algunos donantes o el mismo FMCN optan por contar con la opinión específica del ejercicio del proyecto de auditores externos que abarcan desde revisiones administrativas hasta supervisiones en campo.
- 3) Externas independientes: especialistas independientes evalúan los proyectos cada tres años (en promedio) para analizar su eficiencia y eficacia. Además, FMCN busca que

estos especialistas determinen la contribución de los proyectos al impacto en la conservación, considerando otras iniciativas que inciden en los mismos territorios. De esta forma, las recomendaciones de las evaluaciones externas independientes permiten adaptar las actividades de los proyectos a condiciones cambiantes. Con ello, FMCN asegura que los proyectos avancen hacia las metas establecidas o bien recupera los aprendizajes de los proyectos concluidos para mejorar el diseño de proyectos futuros. Debido a la complejidad de los proyectos de FMCN, que comprenden amplias colaboraciones inter-institucionales, las evaluaciones independientes implican una alta inversión en tiempo por parte del personal de FMCN. El personal técnico debe asegurar que los consultores cuenten con un entendimiento cabal de la operación de los proyectos, así como con toda la documentación correspondiente y el apoyo en la logística para las visitas en campo y las entrevistas a los diferentes actores. El **Formato 12.1**, presenta el contenido mínimo a considerar en los términos de referencia para estas evaluaciones independientes.

1.13 Difusión de resultados y sistematización de conocimientos

Al terminar los proyectos, FMCN elabora reportes para los donantes, presenta los resultados a los comités y reporta al CD. A partir de 2018, los reportes a los donantes se almacenan en Sisep. Las presentaciones a los comités quedan plasmadas en las minutas de sus sesiones, que también están almacenadas en Sisep, y los acuerdos de las reuniones del CD quedan registrados en sus actas.

El personal de las diferentes áreas actualiza dos veces al año los avances de los proyectos en el sitio web de FMCN. Cada director de área se asegura que estén incluidas en el sitio web, en su sección correspondiente, la siguiente información de los proyectos a su cargo:

- a) Descripción
- b) Objetivo
- c) Donantes
- d) Avances más relevantes registrados en los últimos seis meses, incluyendo el resumen de los informes de evaluaciones independientes de los proyectos, así como la disponibilidad de los reportes completos a solicitud de cualquier interesado.

FMCN publica en su sitio web la lista de sub-proyectos apoyados en cada proyecto, que son resultado de las convocatorias publicadas en el sitio web.

Muchos de los proyectos conllevan una estrategia de comunicación, que incluye la elaboración de material impreso y audiovisual durante y al término de los proyectos. Cuando los resultados lo ameritan, FMCN junto con sus socios organiza eventos para presentar los resultados; éstos también se comparten a través del sitio web de FMCN, las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn, y las páginas web de las siguientes comunidades de aprendizaje:

- a) Comunidad de Aprendizaje del Manejo del Fuego (CAMAFU): comparte avances en el tema de prevención, manejo y restauración de bosques en cuanto a incendios catastróficos.
- b) Comunidad de Aprendizaje de Áreas Naturales Protegidas (CAAP): comparte avances y aprendizajes entre responsables del manejo de ANP y organizaciones que trabajan en estas ANP.
- c) Comunidad de Aprendizaje de Cuencas y Ciudades (CACyC): comparte los aprendizajes en las cuencas que abastecen a diez ciudades, así como temas de incidencia en el manejo de cuencas.

FMCN podrá publicar o hacer uso de los resultados del proyecto dando el debido crédito a sus autores e incluyendo los logotipos de los socios institucionales.

1.14 Archivo de FMCN

Sisep conforma la biblioteca electrónica de los proyectos financiados por FMCN. Almacena información sobre:

- 1) Donantes: los convenios con donantes y los reportes a donantes.
- 2) POA de los proyectos de FMCN.
- 3) Consultorías: los contratos y productos de consultorías.
- 4) Sub-proyectos y POA: Sisep es la plataforma en línea a través de la cual FMCN da seguimiento técnico y administrativo a las OSC que apoya con recursos financieros. Cuando FMCN abre convocatorias para canalizar recursos, las organizaciones interesadas en acceder al financiamiento someten sus propuestas. Aquellas organizaciones que obtienen financiamiento de FMCN, registran sus proyectos en línea a través de Sisep (<http://sisep.org.mx/>). Sisep permite a los usuarios de FMCN presentar sus reportes técnicos y administrativos, obtener información de los sub-proyectos y POA en cualquier momento, así como hacer análisis sobre los indicadores

de avance, agilizando la integración de reportes e información sobre los proyectos que FMCN ha financiado. Sisep cuenta además con un módulo para el mapeo de las principales estadísticas sobre los apoyos de FMCN, como por ejemplo el monto del financiamiento de cada proyecto en cada estado.

El Manual para el uso de Sisep ilustra paso a paso el funcionamiento del sistema; éste manual está disponible en sitio web de FMCN o se puede descargar directamente en el sitio web de Sisep.

2. LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE FMCN

FMCN lleva a cabo su contabilidad siguiendo las Normas Internacionales de Información Financiera. Estas normas no sólo cuentan con la aprobación de las autoridades fiscales para implementarlas en México, sino que además contribuyen al desarrollo y adopción de principios de contabilidad relevantes, balanceados e internacionalmente comparables, que fomentan su observación en la presentación de estados financieros.

A partir de 2012, FMCN consolidó todas sus cuentas bancarias en una cuenta concentradora. FMCN cuenta con la segregación correspondiente para cada proyecto y donante a través de su sistema financiero-contable. Este sistema permite tener un proceso de control interno con cuatro niveles de registro: centro de costos, proyecto, cuenta contable y materiales. El software de alto desempeño para el seguimiento contable, financiero, presupuestal, fiscal y de auditoría que utiliza FMCN también proporciona información para la elaboración de reportes a donantes. Esta herramienta llamada *Enterprise Operating System* (EOS), propiedad de LOVIS, permite segregar por centro de costos y por proyecto el detalle del ejercicio presupuestal.

2.1 Control interno

En FMCN están presentes y operan de manera integrada los cinco componentes del marco de control interno “COSO” (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*):

- 1) Ambiente de control. Es el elemento que proporciona disciplina y estructura. Incluye factores de integridad, valores éticos y competencia del personal de la entidad.
- 2) Evaluación de riesgo. Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de objetivos.
- 3) Actividades de control. Son políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la administración y operación de la institución.

- 4) Información y comunicación. La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que faciliten a la gente cumplir sus responsabilidades.
- 5) Monitoreo. Asegurarse de que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen.

2.2 Diseño, registro, ejecución y seguimiento del presupuesto

El presupuesto de cada proyecto de FMCN tiene el siguiente proceso de elaboración, ejecución y seguimiento, que se lleva a cabo con el apoyo de la herramienta LOVIS:

- 1) En el mes de julio, la Dirección de Finanzas envía a las direcciones de área los flujos disponibles del siguiente año calendario para cada proyecto, detallado a nivel de proyecto y donante.
- 2) Durante los meses de julio, agosto y primera quincena de septiembre, los administradores y equipos técnicos de cada área programan las actividades que cada proyecto ejecutará el siguiente año calendario.
- 3) Una vez hecha la programación, los administradores determinan y detallan los gastos que deben presupuestar para cada actividad programada.
- 4) Durante la segunda quincena de septiembre, la Dirección de Finanzas revisa y consolida el presupuesto, uniendo los presupuestos de los planes operativos de cada proyecto.
- 5) En la primera quincena de octubre, las direcciones de área presentan a sus comités técnicos los presupuestos terminados con la finalidad de ser evaluados y aprobados para presentar al CD de FMCN.
- 6) Una vez aprobado por los comités y el CD, los presupuestos se registran en LOVIS durante la primera quincena de noviembre para su ejecución a partir del 1 de enero del año siguiente.
- 7) Una vez cargado el presupuesto en el sistema LOVIS, es responsabilidad de cada administrador registrar correctamente, en cada centro de costos y proyecto, los gastos incurridos por cada actividad desempeñada.
- 8) Durante el ejercicio de los recursos, en caso de no tener presupuesto en alguna cuenta contable, el área responsable pide autorización a la Dirección de Finanzas para una reclasificación presupuestal que corresponda a la cuenta contable que no tenga recursos asignados; éste se cubrirá del presupuesto asignado a otra cuenta del presupuesto del mismo proyecto, siempre y cuando no afecte los resultados de las actividades de la planeación anual. Durante el ejercicio anual habrá aumento en el

presupuesto, a menos que FMCN reciba recursos adicionales para el año fiscal correspondiente.

- 9) El responsable administrativo de cada proyecto vigila que el presupuesto se ejerza eficientemente y FMCN no incurra en gastos mayores a los autorizados para cada cuenta contable.

2.3 Entrada de recursos

FMCN recibe sus ingresos a través de los intereses generados por las aportaciones patrimoniales, donativos deducibles de impuestos, recursos otorgados en mandato (para su ejercicio en nombre y representación del patrocinador) e ingresos por servicios con el propósito de apoyar proyectos enfocados a la protección de la naturaleza y conservación del medio ambiente, que llevan a cabo organizaciones ejecutoras, así como para cubrir gastos operativos y administrativos.

El manejo de los recursos patrimoniales, bajo el mandato del CD, cuenta con el apoyo de un Comité de Inversiones (CI), quien se encarga de hacer cumplir la Política de Inversión y Gasto (ver Manual de Control de Riesgos de FMCN) con el fin de obtener un rendimiento financiero acorde a un riesgo aceptable. Para instrumentar la estructura del portafolio FMCN contrata los servicios de un Asesor de Inversiones Independiente (AII). Los indicadores de desempeño del AII se supervisan y evalúan cada trimestre. Esta evaluación incluye un análisis por parte del asesor sobre el logro de los objetivos de inversión de FMCN y el entorno financiero.

Para el manejo de tesorería (intereses generados por las aportaciones patrimoniales, donativos, recursos otorgados en mandato e ingresos por prestación de servicios) FMCN solicita la asistencia de su AII, quien se encarga de identificar las fuentes de financiamiento de corto y mediano plazos y gestionar y mitigar los riesgos del mercado. Para controlar el riesgo de operación y maximizar los rendimientos generados por el efectivo, FMCN cuenta con el sistema LOVIS que le permite controlar, de manera segregada, el ejercicio presupuestal por cada centro de costos y proyecto en tiempo real. De esta manera FMCN mitiga el riesgo de liquidez a través de un eficiente manejo financiero de los recursos de operación en una única cuenta.

La entrada de recursos a FMCN se clasifica en ocho posibles maneras:

- 1) Donativos de aplicación directa (extinguibles), que son documentados con la emisión de un *Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI) de donativo deducible de impuestos* que es elaborado por un Proveedor Autorizado de Certificación (PAC).

Los donativos son los recursos destinados a un área o proyecto de FMCN, de los que se puede disponer de acuerdo a lo establecido en los contratos de donación y al apoyo de actividades relacionadas con el objeto social de FMCN.

A nivel contable, esta entrada de recursos tiene afectación en el rubro “Donativos” en el Estado de Actividades. Para registrar correctamente los donativos deducibles de impuestos y con el objetivo de cumplir con los requisitos de integridad, certidumbre, esencialidad, racionalidad, precisión, prudencia y objetividad de la información contable, los responsables administrativos de los proyectos deben elaborar la Factura de Cuentas por Cobrar (CF) que debe contener la información solicitada, en cumplimiento con las disposiciones fiscales: RFC, domicilio fiscal, monto del donativo, forma de pago y descripción.

El CFDI se emite a través de la CF.

Con el objetivo de mantener la cortesía para con los donantes, los archivos xml y pdf correspondientes a los CFDI que amparan la recepción de donativos, son enviados a los directores de área o responsables de los proyectos, para que ellos los envíen a los donantes junto con una explicación y una carta de agradecimiento.

La Ley de Prevención e Identificación de Operaciones con recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI) establece que los donativos superiores a 1,605 Unidades de Medida y Actualización (UMA), se deben considerar como una operación vulnerable por lo que, en caso de que FMCN reciba donativos mayores a este límite, la persona contacto con el donante debe requerir la información a la que hace referencia el apartado referente a *Prevención e identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita*.

- 2) Aportaciones patrimoniales, que son documentadas con el *contrato respectivo* y la emisión de una *carta simple*:

Las aportaciones patrimoniales son recursos que recibe FMCN con la instrucción específica, por parte del patrocinador, de no disponer del monto aportado sino únicamente de los intereses que generen. La estrategia de inversión de estos recursos es aplicada por el AII y está delimitada por la Política de Inversión y Gasto aprobada por el CD.

Este tipo de recursos no puede ser considerado como “donativo” en virtud de que FMCN no puede disponer libremente de los mismos, por lo que, a nivel contable, esta entrada de recursos tiene afectación en el patrimonio.

- 3) Mandato, que son documentadas con el *contrato respectivo* y la emisión de una *carta simple*. El mandato es un contrato por el cual una persona (mandante) confía la gestión de uno o más negocios a otra (mandatario), que se hace cargo de ellos por cuenta y riesgo de la primera.

A nivel contable los recursos recibidos bajo esta figura, se contabilizan en el pasivo y, conforme se ejercen, se da la afectación en ingresos y gastos en el Estado de Actividades.

- 4) Prestación de servicios, que son documentados con un CFDI:

Este caso se da cuando FMCN ofrece servicios a un tercero. A nivel contable, estos recursos se contabilizan bajo el rubro de “Ingresos por servicios” en el Estado de Actividades.

Los CFDI son enviados a los directores de área o responsables de los proyectos, para que ellos los envíen a los donantes/patrocinadores, con el objetivo de que se mantenga la relación directa.

- 5) Productos financieros, que son documentados con los estados de cuenta (bancarios y de inversión). Los productos financieros pueden ser: a) intereses, b) intereses devengados no pagados, c) dividendos, d) ganancias realizadas por ventas de instrumentos, e) plusvalía por tenencia de instrumentos y f) ganancia cambiaria.

A nivel contable, estos recursos se contabilizan bajo el rubro de “Productos financieros” en el Estado de Actividades.

- 6) Reembolsos de proyectos, que son documentados con un *CFDI nota de crédito*. Este caso se da cuando hay una cancelación de un proyecto, los recursos no son ejercidos en su totalidad o cuando la cuenta exclusiva del sub-proyecto genera intereses y son devueltos a FMCN, apoyado a través de un contrato de donativo o de servicio.

A nivel contable los recursos recibidos afectan al rubro que los originó (con efecto contrario). Únicamente en el caso de haber finalizado el proyecto y que no existan desembolsos posteriores para la OSC, se emite un recibo de donativo. Contablemente se registra en la cuenta de ingresos “donativos otorgados”, con el efecto contrario.

Los CFDI son enviados a los directores de área o responsables de los proyectos, para que ellos los envíen a los responsables de los proyectos, con el objetivo de que se mantenga la relación directa.

- 7) Recuperación de gastos, que no necesita emitirse un CFDI por la operación, porque contablemente se realiza una cancelación del gasto.
- 8) Otros ingresos por venta de activo fijo (o recuperación vía seguro) que se documenta mediante una *factura o CFDI* y se da de baja el activo correspondiente.

2.4 Repositorios de recursos

2.4.1 Contratos de inversión

Los contratos de inversión de FMCN se pactan en moneda nacional o en moneda extranjera, si el convenio con el patrocinador/donante así lo establece. Para su apertura, los contratos de inversión requieren firmas mancomunadas, por parte de los representantes legales.

El retiro de recursos requiere firmas mancomunadas por parte de los firmantes del contrato. Los saldos y estados de cuenta de los contratos de inversión deben estar habilitados para consulta a través de Internet y pueden ser consultados por el Director de Finanzas y la Coordinadora de Tesorería.

Existen dos tipos de cuentas de inversión: i) aquellas en las que se invierte el patrimonio, con base en la Política de Inversión y Gasto, y el mandato del CI y ii) aquellas en las que se invierten los recursos de operación, con una estrategia de inversión de corto y mediano plazos, sugerida por el AI.

2.4.2 Cuentas bancarias

Las cuentas bancarias de FMCN se denominan preferentemente en moneda nacional, pero pueden denominarse en moneda extranjera, si el contrato con el patrocinador/donante así lo

establece. La apertura de contratos de cuentas bancarias requiere firmas mancomunadas por parte de los representantes legales.

La expedición de cheques requiere firmas mancomunadas; que pueden ser de los firmantes del contrato de inversión u otras personas designadas por la Directora General y/o los directores de área. FMCN debe contar con un sistema de banca electrónica, a través del cual pueden hacerse consultas y transferencias. El Director de Finanzas y/o la Coordinadora de Tesorería designan a las personas, las cuentas y los montos máximos para las consultas y las transferencias.

El presupuesto global es ejercido a través de una única cuenta bancaria en moneda nacional a nombre de FMCN, excepto en los siguientes casos:

- 1) Para cubrir comisiones de las cuentas bancarias exclusivas.
- 2) Que el contrato con el donante establezca la utilización de una cuenta bancaria exclusiva para el ejercicio de los recursos.

Los contratos originales, tanto de las cuentas bancarias centrales como de las cuentas bancarias exclusivas y de los sistemas de banca electrónica, deben permanecer bajo la custodia de la Dirección de Finanzas.

Anexo 2. Procedimiento para apertura y cancelación de cuentas bancarias

2.5 Adquisiciones y contrataciones

A continuación, se detallan los lineamientos para ejercer los recursos de operación de los proyectos de FMCN.

2.5.1 Selección de consultores

Toda contratación debe atender criterios de economía y eficiencia. El proceso de selección debe ser transparente, dando a todos los consultores elegibles la misma información e igual oportunidad de competir. FMCN fomenta el desarrollo y empleo de consultores nacionales, asegurando que no exista conflicto de interés en el proceso de adjudicación (**Anexo 4**). Para la prestación de servicios de consultoría podrán participar personas físicas como consultores individuales y morales como firmas consultoras; éstas últimas incluyen organizaciones de la sociedad civil, universidades, instituciones gubernamentales de investigación y educación. Los factores que FMCN toma en cuenta para seleccionar a la firma consultora son la calidad de la propuesta y el costo de los servicios. Para la selección de las personas físicas se toma en cuenta

la experiencia relevante, las calificaciones y capacidad para realizar el trabajo. FMCN determina la puntuación para cada factor de selección de acuerdo a la naturaleza del trabajo a realizar.

2.5.1.1 Consultores individuales

La selección de consultores individuales toma en cuenta su experiencia, calificaciones y capacidad para realizar el trabajo.

La contratación de consultores individuales procede cuando:

- a) El consultor tiene la capacidad de llevar a cabo la consultoría de manera individual sin sub-contratar.
- b) La experiencia y las calificaciones de la persona son los requisitos primordiales.

Para consultorías hasta por US\$50,000, tener una lista corta de al menos tres candidatos es suficiente. Si la consultoría rebasa los US\$50,000, FMCN procede con una publicación abierta y difunde los términos de referencia (TdR) por al menos tres semanas. Los pasos a seguir son:

- 1) Estimación de costos, presupuesto disponible y criterios para seleccionar al consultor.
- 2) Preparación de los TdR (**Formato 12.2**).
- 3) Preparación de la lista corta de candidatos (al menos tres) a quienes se les solicita su CV.
- 4) En caso de publicación abierta, los TdR se suben al sitio web y redes sociales de FMCN por al menos tres semanas, solicitando los CV acompañados de una carta de expresión de interés.
- 5) Los candidatos son calificados de acuerdo a los criterios incluidos en los TdR. La tabla (**Formato 12.3**) con las calificaciones, debe identificar al candidato con más altas calificaciones.
- 6) En caso de publicación abierta, el resultado de la evaluación es notificado al comité técnico correspondiente.
- 7) FMCN solicita al candidato con más altas calificaciones la propuesta financiera. En caso de corresponder con el presupuesto, FMCN procede con la formalización del contrato. En caso de ser un costo más elevado, FMCN decide si negociar con el candidato o elegir al siguiente candidato mejor calificado.
- 8) En caso de que FMCN obtenga menos de tres CV y cartas de expresión de interés en respuesta a la publicación, FMCN solicita la intervención del comité técnico para

seleccionar a un candidato (el que tenga mayores calificaciones), proceder con una selección directa, o volver a publicar los TdR por dos semanas más.

- 9) Aviso a los consultores participantes que no resultaron seleccionados.
- 10) Documentación del proceso en la carpeta electrónica del área correspondiente.

Las selecciones directas a consultores individuales son posibles en los siguientes casos:

- 1) Servicios que son la continuación de un trabajo desempeñado.
- 2) Servicios cuya duración total estimada es menor a los seis meses.
- 3) En casos excepcionales, pero no limitados, como operaciones de emergencia en respuesta a desastres naturales y situaciones de emergencia declaradas por FMCN.
- 4) Cuando la persona es el único calificado para la tarea.
- 5) Para servicios menores a US\$10,000.

Si el monto es mayor a US\$10,000, FMCN requerirá de la aprobación del comité técnico respectivo antes de proceder a la selección directa.

2.5.1.2 Firmas consultoras

Para seleccionar a la firma consultora, FMCN evalúa por separado propuestas técnicas y financieras con base en la calidad de la propuesta y el costo de los servicios. La puntuación que se asigne a la calidad y al costo se determina en cada caso de acuerdo a la naturaleza del trabajo a realizar.

Para consultorías de hasta US\$100,000, tener una lista corta de firmas consultoras es suficiente. Si la consultoría rebasa los US\$100,000, FMCN procede con una publicación abierta y difunde los términos de referencia (TdR) (**Formato 12.2**) por al menos tres semanas. Las consultorías mayores a US\$100,000 requieren de la aprobación del comité técnico respectivo.

El proceso de selección de firmas consultoras consta de los siguientes pasos:

- 1) Estimación de costos, presupuesto disponible y criterios para seleccionar a la firma consultora.
- 2) Preparación de los TdR (**Formato 12.2**).
- 3) Preparación de la lista corta de firmas consultoras, que consiste en una lista de al menos tres posibles firmas consultoras a las que FMCN envía los TdR.
- 4) En caso de publicación abierta, los TdR se suben al sitio web y redes sociales de FMCN por al menos tres semanas.

- 5) Recepción y registro electrónico de propuestas técnicas y financieras, éstas últimas se abren después de la evaluación técnica.
- 6) Evaluación de las propuestas técnicas con base en los criterios establecidos en los TdR registrando las calificaciones de cada propuesta en una tabla (**Formato 12.3**). Idealmente tres personas deben ser los evaluadores; los cuales deben estar libres de conflicto de interés. En caso de que FMCN obtenga menos de tres propuestas en respuesta a la publicación, FMCN solicita la intervención del comité técnico para seleccionar a una firma consultora (la que tenga mayores calificaciones), proceder a una selección directa, o volver a publicar los TdR por dos semanas más.
- 7) Apertura de propuesta financiera.
- 8) Evaluación final de calidad y costo.
- 9) Negociación y adjudicación del contrato con la firma seleccionada.
- 10) En caso de publicación abierta, notificación del resultado de selección al comité técnico respectivo.
- 11) Aviso a las firmas participantes que no resultaron seleccionadas.
- 12) Documentación del proceso en la carpeta electrónica del área correspondiente.

Podrá realizarse selección directa de firmas consultoras, con una justificación por escrito, sólo en los siguientes casos:

- 1) Servicios que son la continuación de un trabajo previo que la firma consultora ha desempeñado y para el cual la firma consultora fue seleccionada competitivamente.
- 2) Servicios cuya duración total estimada es menor a los seis meses.
- 3) En casos excepcionales, pero no limitados, como operaciones de emergencia en respuesta a desastres naturales y situaciones de emergencia declaradas por FMCN.
- 4) Para servicios pequeños (menores a US\$10,000).
- 5) Cuando solamente una firma consultora está calificada o tiene experiencia de valor excepcional para los servicios.

Si el monto es mayor a US\$10,000, FMCN requerirá de la aprobación del comité técnico respectivo antes de proceder a la selección directa.

2.5.2 Contratación de consultores

Para elaborar el contrato, el equipo técnico del área debe recabar la siguiente información:

Para consultores nacionales:

- 1) Nombre completo o razón social.
- 2) Acta constitutiva y poder del representante legal, en caso de ser persona moral.
- 3) Constancia de Situación Fiscal.
- 4) Opinión de cumplimiento positiva y actualizada.
- 5) Comprobante de domicilio fiscal vigente.
- 6) Copia del oficio de autorización para recibir donativos y última fecha de actualización, en caso de ser OSC con exención del pago de impuestos.
- 7) Importe total de la consultoría desglosando impuestos y retenciones, cuando aplique.
- 8) Datos de la cuenta bancaria:
 - i. Banco.
 - ii. Número de cuenta.
 - iii. Número de CLABE (18 dígitos).
 - iv. Ciudad y Estado.
 - v. Número de sucursal.
 - vi. Nombre del titular de la cuenta bancaria. Es importante verificar que la cuenta bancaria esté a nombre de la misma persona física o moral con la que se firme el contrato.
 - vii. Carátula de estado de cuenta bancario.

Para consultores extranjeros:

- 1) Nombre completo o razón social.
- 2) Número de seguridad social (*Social Security Number*) en caso de persona física, "*TAX ID number*" en caso de persona moral o equivalente para el país donde tributa el consultor.
- 3) Domicilio fiscal.
- 4) Importe total de la consultoría en moneda extranjera.
- 5) Datos de la cuenta bancaria a nombre del consultor en la que habrán de realizarse los pagos:
 - i. Banco.
 - ii. Domicilio del banco, incluyendo ciudad y país y del banco intermediario, en su caso.
 - iii. Número de cuenta.
 - iv. ABA.
 - v. SWIFT.

- 6) Nombre del titular de la cuenta. Es importante verificar que la cuenta bancaria esté a nombre de la misma persona física o moral con la que se firme el contrato.
- 7) Carátula de estado de cuenta bancario.

Todos los contratos de FMCN - consultores individuales, firmas consultoras, prestación de servicios generales, adquisiciones y otros - se capturan, se generan y se archivan en Sisep. El responsable técnico captura la información correspondiente en el sistema, incluyendo el monto autorizado, previa consulta con el administrador del área. Sisep genera automáticamente el contrato, el técnico responsable lo descarga para revisarlo junto con el administrador. El contrato revisado y corregido (en su caso) debe ser cargado nuevamente en Sisep y solicitar la autorización de la Dirección de Finanzas. La Dirección de Finanzas revisa y valida el contrato. El responsable técnico envía al consultor el contrato en formato PDF para su firma en dos tantos y da seguimiento para recabar las firmas al interior de FMCN. Uno de los originales firmados debe ser enviado al consultor y el otro a la oficina de FMCN en Ciudad de México. El responsable técnico archiva el contrato firmado, formato PDF, en Sisep.

Cabe mencionar que el responsable técnico y el administrador de área estipulan las fechas de reporte y desembolso. El primer desembolso se realiza, siempre y cuando el consultor haya entregado el comprobante fiscal correspondiente y el responsable técnico haya entregado el contrato original firmado en la oficina de FMCN, Ciudad de México. Es recomendable que el primer desembolso para consultores individuales o firmas consultoras seleccionadas sea como máximo del 30% del monto total de los servicios. En caso que la consultoría requiera de un solo pago será autorizado por la Dirección General. Asimismo, se recomienda retener un porcentaje del monto total del proyecto para depositar contra entrega de los resultados finales de la consultoría a satisfacción de FMCN. Las fechas de pagos parciales están alineadas con la entrega de los productos especificados en los TdR.

Nota sobre contratos en inglés

FMCN puede celebrar contratos de consultorías en inglés (**Formato 12.4**) únicamente con consultores que así lo soliciten por no hablar español.

2.5.3 Desembolsos a consultores

Siguiendo el calendario de entregas estipulado en el contrato y habiendo revisado la calidad de los productos del consultor, el responsable técnico de la consultoría elabora la solicitud de desembolso en el sistema LOVIS, especificando la moneda, si es extranjera. Es indispensable que el consultor haya enviado su comprobante fiscal para proceder al depósito. El

administrador de área autoriza el gasto en LOVIS para que se vea reflejado en el presupuesto del proyecto. La emisión de cheques y transferencias es responsabilidad de la Dirección de Finanzas.

2.5.4 Requisitos de los comprobantes fiscales de consultores

Los consultores nacionales deben entregar comprobantes fiscales electrónicos (en formatos PDF y XML) que cumplan con las disposiciones fiscales vigentes (ver apartado sobre *Comprobación fiscal*).

Los consultores extranjeros deben entregar un *invoice* o documento equivalente con la siguiente información:

- 1) Nombre completo, denominación o razón social del consultor.
- 2) Comprobante de domicilio fiscal.
- 3) Número de seguridad social (*Social Security Number*) en caso de persona física, “*TAX ID number*” en caso de persona moral o equivalente para el país donde tributa el consultor.
- 4) Datos fiscales de FMCN:
 - Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.
 - Damas no. 49, Col. San José Insurgentes, Del. Benito Juárez, Ciudad de México, C.P. 03900
 - RFC: FMC- 940128- TC0
- 5) Folio del comprobante.
- 6) Importe del comprobante.
- 7) Lugar y fecha de expedición.
- 8) Firma autógrafa.

Es importante señalar que, en ambos casos, el director/coordinador de área debe asegurarse que el comprobante lo emita la persona (física o moral) con quien FMCN firmó el contrato.

2.5.5 Adquisiciones de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría

Toda adquisición debe atender criterios de economía y eficiencia. El proceso de licitación debe ser transparente, dando a todos los proveedores elegibles la misma información e igual oportunidad de competir en el suministro de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría. Los servicios distintos de consultoría, por ser servicios estandarizados, son aquellos que no requieren de aportación intelectual. FMCN fomenta la contratación de

proveedores nacionales, asegurando que no exista conflicto de interés en el proceso de adjudicación (**Anexo 4**).

Las adquisiciones mayores a US\$1,000 y hasta US\$100,000 requieren tres cotizaciones, tabla comparativa, y una breve explicación que indique las razones de selección de uno de los tres proveedores. La comparación de dos cotizaciones se justifica cuando exista evidencia suficiente de que sólo hay dos ofertas confiables o dos proveedores en la región.

Para adquisiciones mayores a US\$100,000, FMCN envía invitaciones a cotizar (**Formato 12.5**) a tres proveedores, al menos. Estas invitaciones incluyen las especificaciones de los bienes o servicios que se desea adquirir. FMCN prepara una tabla comparativa de proveedores (**Formato 12.6**), que incluya el cumplimiento con las especificaciones y el monto. FMCN notifica sobre el proceso al comité técnico respectivo.

Los contratos directos, de una sola fuente, podrán adjudicarse cuando:

- a) El bien requerido sólo lo distribuye un proveedor;
- b) Es ampliación de un contrato anterior adjudicado;
- c) Se requieren repuestos o piezas compatibles con equipo anteriormente adquirido;
- d) El equipo es patentado o de marca registrada y sólo puede obtenerse de una fuente;
- e) Su adquisición es esencial para obtener cierta garantía;
- f) Se requiera tomar medidas rápidas para atender alguna necesidad imprevista.
- g) Para importes menores a US\$1,000.

En estos casos, la compra puede hacerse como compra directa. Si el monto es mayor a US\$10,000 requerirá de la aprobación del comité técnico respectivo antes de proceder a la adquisición directa.

2.6 Egresos y ejercicio presupuestal

FMCN cuenta con un sistema EOS / ERP (*Enterprise Operative System / Enterprise Resource Planning*) basado en el esquema de utilización de servicios informáticos a través de Internet (software como servicio en la nube – SaaS). La elección de un esquema SaaS se basa en la oportunidad de hacer uso de sistemas de información con altos estándares de calidad, a costos accesibles.

FMCN eligió la propuesta del sistema LOVIS, un sistema de alto desempeño que permite controlar, de manera segregada, el ejercicio presupuestal por cada centro de costos y proyecto en tiempo real. Asimismo, y con el objetivo de fortalecer la estrategia de

inversión de los recursos de operación, a partir de enero de 2012 FMCN consolidó el manejo de recursos de operación en una única cuenta.

2.6.1 Gestión de los recursos

Para gestionar el ejercicio de los recursos el área solicitante elabora una Orden de Abastecimiento (AO) en LOVIS los días lunes o en su caso el primer día hábil de cada semana. Una vez elaborada y aplicada la AO, el responsable del presupuesto autoriza la salida de recursos a través de la generación y aplicación de un Movimiento de Inventario (IA) el mismo día de la aplicación de la AO. Durante este proceso las personas que autorizan las IA se aseguran que el centro de costos y el proyecto vayan de acuerdo al presupuesto del área. En caso de haber excedido el presupuesto, pero en cuyo caso existe una justificación programática, se debe informar al Director de Finanzas y a la Coordinadora de Tesorería para que se autorice el excedente.

Una vez aplicada la IA el trámite queda listo para el proceso de “facturación” que elabora el Analista Contable a través de una Factura de Cuentas por Pagar (GF). Durante este proceso el Analista Contable se asegura que el material/cuenta contable sea el adecuado para la contabilización del gasto y comprueba que los comprobantes cumplan con los requisitos fiscales. Una vez realizado el proceso de facturación, el Analista de Tesorería elabora los Egresos Bancarios (BE), que es el documento que libera la erogación correspondiente a través de transferencia, cheque u orden de pago internacional.

Para realizar cualquier desembolso por concepto de i) apoyo a proyectos o ii) pago de servicios profesionales, FMCN debe contar con el contrato correspondiente.

La documentación comprobatoria debe cumplir con los requisitos fiscales. El área solicitante debe subir a la carpeta de dropbox que designe el Analista Contable los archivos xml y pdf correspondientes a los CFDI. En caso de comprobantes físicos, se debe entregar el original al Asistente Contable o, al menos, una copia del mismo.

Los pagos se elaboran los días viernes. Se debe considerar los días viernes como único día de pago en los contratos.

2.6.2 Solicitudes de anticipo

Existen algunos desembolsos que, por su naturaleza, se deben solicitar a través de formatos en Excel:

- 1) De no contar con el recibo que ampare el gasto correspondiente se elabora una solicitud de anticipo, pero debe contener los datos de la AO e IA que le corresponden. No pueden elaborarse este tipo de solicitudes para el pago de tarjetas de crédito.
- 2) Las transferencias de recursos al extranjero deben contener los datos de la AO e IA que le corresponden.
- 3) Los viáticos a empleados o consultores. El monto otorgado como anticipo debe comprobarse a más tardar una semana posterior a que el empleado o consultor regrese a la oficina, a través de la elaboración de la AO correspondiente.

2.6.3 Contingencias o emergencias

Como emergencia se entiende cualquier desastre natural o situación de contingencia que se traduzca en un riesgo para los proyectos apoyados por FMCN. En caso de que se requiriera una transferencia electrónica para cubrir alguna emergencia, ésta se realiza de manera inmediata, siempre y cuando la AO sea autorizada por el Director Administrativo.

2.6.4 Viáticos

Los viajes deben planearse de acuerdo al presupuesto anual aprobado y son otorgados a empleados o consultores que realizan salidas de campo, visitas institucionales, viajes al extranjero o participan en talleres para los cuales se requiere solventar gastos como transporte, hospedaje y alimentación. Los consultores pueden recibir viáticos, siempre y cuando esté establecido en su contrato de prestación de servicios profesionales independientes que, por la naturaleza del trabajo a realizar, el consultor realiza viajes que corren a cargo de FMCN.

Si el consultor no cuenta con la cláusula de viáticos en el contrato de prestación de servicios profesionales, el director de área debe elaborar un acuerdo de viáticos con las descripciones correspondientes. Sólo se otorgan viáticos a personas físicas.

2.6.4.1 Mecanismo para solicitar viáticos

De acuerdo a la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), los gastos erogados por cuenta propia del empleado o consultor no pueden ser reembolsados ya que “gastos por vía de terceros” se consideran gastos no deducibles.

Los viáticos para **empleados** pueden cubrirse cuando:

- 1) El empleado los solicite como anticipo, vía transferencia electrónica a la cuenta a su nombre.
- 2) Son cubiertos con tarjetas corporativas de crédito o de débito.

Los viáticos para **consultores** pueden cubrirse cuando:

- 1) En el contrato se especifique claramente que, por la naturaleza del trabajo a realizar, el consultor realiza viajes cuyos gastos van por cuenta de FMCN.
- 2) El consultor los solicite como anticipo, vía transferencia electrónica a la cuenta a su nombre.

Los viáticos para **asistentes a cursos o talleres** pueden cubrirse cuando:

- 1) Los responsables del taller cuenten con la documentación que compruebe el objetivo, la agenda, la lista de participantes y los resultados del evento, mismos que deben describirse en el acuerdo de viáticos,
- 2) Los gastos se paguen a través de un fondo fijo de caja chica creado exclusivamente para cubrir gastos de los talleres.
- 3) Que los gastos sean menores a \$2,000 (dos mil pesos).

2.6.4.2 Comprobación de viáticos

La comprobación de los viáticos debe cumplir con los requisitos fiscales y, adicionalmente, debe observar lo siguiente:

- 1) Los alimentos únicamente son deducibles cuando estén acompañados del comprobante de transporte y hospedaje. Cuando solamente acompañe el comprobante de transporte, pueden ser deducibles cuando el pago se hubiera efectuado mediante tarjeta de crédito.
- 2) Límites en los montos de alimentos, hospedaje y renta de automóvil.

En viajes dentro de la República Mexicana revisar el tabulador de viáticos por día para el personal de FMCN.

En viajes en el extranjero:

- Alimentos: \$1,500 pesos por día
- Renta coches: \$850 pesos por día

- Hospedaje \$3,850 pesos por día
- 3) La transportación aérea debe comprobarse con el boleto original o electrónico, los pases de abordar correspondientes y el CFDI o factura electrónica. Las órdenes de servicio e itinerarios no son comprobantes fiscales válidos para amparar dicho gasto. Para efectos fiscales, son válidos los comprobantes emitidos por aerolíneas internacionales.
 - 4) Los gastos que no pueden ser amparados mediante documentación fiscal (taxis y propinas) pueden ser respaldados mediante un comprobante de gasto autorizado por el director de área y por un máximo de \$200.00 (doscientos pesos 00/100 m.n.). Estos gastos son no deducibles y el proyecto que los genere debe pagar los impuestos correspondientes.
 - 5) De no contar con la autorización del director de área, los comprobantes de gastos no pueden considerarse como comprobación válida y la persona que realizó el viaje debe reembolsar a FMCN el monto no amparado.

Los gastos personales como lavandería, servibar (o su equivalente), artículos de aseo personal, medicamentos, renta de películas, consumos en bares y otros de naturaleza análoga se consideran gastos no elegibles; por lo que, deben ser reembolsados a FMCN. El reembolso de las llamadas telefónicas que se efectúen durante el viaje o de recargas de celular, queda a criterio del director de área.

La captura de los viáticos en LOVIS debe realizarla el empleado que realiza el viaje o el encargado de la coordinación de talleres o eventos. En caso de que alguna otra persona lleve a cabo este proceso, en caso de extravío de alguno de los comprobantes o de efectivo remanente, el reembolso corre por cuenta de quien realizó el viaje o quien coordinó la reunión o el taller. Los viáticos deben comprobarse a través de LOVIS y entregar los recibos al Analista Contable. En caso de existir saldo a favor de FMCN, el remanente debe transferirse o depositarse en la cuenta bancaria correspondiente.

De no presentar la documentación comprobatoria, que ampare un anticipo de viáticos, antes de la fecha de cierre de mes, se procede con el descuento vía nómina de la cantidad no comprobada.

Tabulador de viáticos por día para el personal de FMCN (en pesos)

Ciudad	Hotel	Comidas	Transporte local y gastos incidentales	Total
Campeche	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Cancún	\$ 1,900.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,500.00
Colima	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Chetumal	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Chihuahua	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Ciudad de México	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Durango	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Ensenada	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Guadalajara	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Guaymas	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Hermosillo	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
La Paz	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Los Cabos	\$ 1,900.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,500.00
Mérida	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Monclova	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Monterrey	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Morelia	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Puebla	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Querétaro	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Saltillo	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
San Luis Potosí	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Tampico	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Tuxtla Gutiérrez	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Veracruz	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Victoria	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Villahermosa	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Xalapa	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00
Zacatecas	\$ 1,700.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 3,300.00

2.6.5 Tarjetas corporativas de crédito

Para solventar algunos gastos relacionados con la operación de FMCN, el Área de Finanzas tramita tarjetas corporativas de crédito a nombre del personal. El uso de las tarjetas es exclusivo para cubrir las necesidades de FMCN. Las tarjetas en ningún caso pueden utilizarse para cubrir emergencias o gastos personales.

Los usuarios de las tarjetas son aquellas personas que lleven a cabo viajes al extranjero, salidas de campo, visitas institucionales, coordinación de talleres y abastecimiento de artículos de oficina y papelería. Los directores de área designan a las personas que contarán con tarjetas y lo notifican al Área de Finanzas. El trámite para la obtención de tarjetas corporativas lo realiza el Analista de Tesorería, previa notificación por parte del Director de Finanzas.

Como medida preventiva cada usuario debe firmar una carta responsiva donde acepta su responsabilidad por el resguardo y buen uso de la tarjeta corporativa, y declara su acuerdo para evitar las siguientes acciones con la tarjeta:

- Utilizarla para gastos personales de ninguna índole.
- Tener retrasos en la comprobación de los gastos mediante la elaboración de AO.
- Compartir información de la tarjeta con otras personas sin un propósito de cargo por cuestiones relacionadas con el trabajo.
- Fotocopiarla.
- Fotografiarla.
- Enviar datos de la misma por medios electrónicos. En el supuesto de cargos no reconocidos por el usuario, éste da seguimiento a la aclaración con el apoyo del Analista de Tesorería.

A través de las tarjetas de crédito, se puede cargar la realización de eventos con un tope máximo por evento de \$50,000.00 pesos (cincuenta mil pesos). De requerir hacer un cargo por una cantidad mayor, se debe contar con la aprobación del director de área.

Para realizar el pago de las tarjetas de crédito es necesario que el titular elabore la AO antes de la fecha de pago de la misma. Bajo ningún concepto se puede solicitar el pago de las tarjetas mediante una solicitud de anticipo. Cualquier comisión o recargo derivado del pago extemporáneo de las tarjetas de crédito corre por cuenta del empleado, salvo que exista una justificación acreditada por el director de área, en cuyo caso la comisión o recargo corre por cuenta del área.

Para saldar las tarjetas, el titular debe entregar los comprobantes para que Analista Administrativo ingrese en LOVIS la(s) AO(s) correspondiente(s). Si a petición del titular otra persona lleva a cabo este proceso en LOVIS, en caso de extravío de alguno de los comprobantes o de efectivo remanente, el reembolso corre por cuenta del titular.

La comprobación de los gastos realizados con tarjeta debe cumplir con los requisitos fiscales. De no presentar la documentación comprobatoria que ampare el gasto a más tardar el último día del mes, el titular debe realizar el reembolso al número de tarjeta correspondiente. En caso contrario el Área de Finanzas procede con el descuento vía nómina del monto no comprobado.

2.6.6 Fondo Fijo de Caja Chica

El Fondo Fijo de Caja Chica (FFCC) es utilizado para ejercer erogaciones menores a \$2,000.- pesos, cuando:

- 1) En el caso de oficios (jardinería, carpintería, plomería, etc.) que no acepten cheque o transferencia.
- 2) Se requiera cubrir gastos menores.

El FFCC no podrá ser utilizado para:

- 1) Realizar anticipos o reembolsos de viáticos al personal o a consultores.
- 2) Llevar a cabo erogaciones por servicios personales independientes.
- 3) Hacer préstamos al personal.
- 4) Cambiar cheques personales.
- 5) Reembolsar gastos erogados por concepto de gasolina.
- 6) Realizar depósitos de remanentes de viáticos o gastos. Los depósitos de efectivo por concepto de viáticos y otros gastos deben manejarse directamente en la cuenta bancaria.

2.6.6.1 FFCC para oficinas

El monto máximo de los FFCC para las oficinas es de \$3,000.- (tres mil pesos); podrá ser mayor siempre y cuando sea aprobado por el director de área. El saldo del FFCC debe incluir solamente dinero proveniente de cheques de apertura/reembolso.

El administrador del FFCC debe ser una persona ajena a contabilidad y/o a los registros bancarios y tiene acceso al dinero para llevar a cabo los pagos. El administrador del FFCC debe firmar una carta responsiva y entregarla a la Contadora General.

Los FFCC se solicitan al inicio del año (o cuando se requiera) y se cierran a más tardar el 15 de diciembre.

2.6.6.2 FFCC para talleres

El monto de los FFCC de talleres es por la cantidad que permita hacer reembolsos de gastos menores a todos los participantes. El monto máximo de cada gasto comprobado es de hasta \$2,000.- (dos mil pesos). A través del FFCC no se puede reembolsar gastos por concepto de gasolina.

Los FFCC para talleres se abren para cubrir el taller y se cierran una vez que el taller concluya. El administrador del FFCC de talleres debe firmar una carta responsiva para cada taller, ya que son FFCC independientes.

2.6.6.3 Comprobación de los FFCC

La comprobación de los gastos debe cumplir con los requisitos fiscales.

La suma de todos los componentes del FFCC (dinero + documentos comprobatorios) debe ser siempre igual al monto de apertura. El dinero y los documentos comprobatorios deben guardarse bajo llave, en un lugar seguro. Todo recibo debe contener, en la parte posterior, la descripción del gasto.

Para cerrar el FFCC, el administrador del mismo debe solicitar un último reembolso por el monto correspondiente a los comprobantes. Una vez que cuente con la totalidad del FFCC en efectivo, entonces realiza el cierre correspondiente.

2.6.7 Gasolina

Los gastos por consumo de gasolina son cubiertos por FMCN cuando se encuentren amparados con comprobante fiscal y:

- 1) Se efectúen mediante transferencia electrónica de fondos desde la cuenta a nombre de FMCN.

- 2) Se paguen con tarjeta corporativa de crédito, de servicios o los monederos electrónicos autorizados por el SAT.
- 3) Solo se cubre el consumo de combustible de los automóviles que se encuentren registrados a nombre de FMCN.

Se libera de la obligación de pagar las erogaciones a través de los medios establecidos anteriormente, cuando las mismas se efectúen en poblaciones o en zonas rurales, sin servicios financieros (revisar los listados publicados por el SAT).

2.7 Cumplimiento

2.7.1 Auditorías externas

2.7.1.1 Antecedentes

A partir de 2014 el Código Fiscal de la Federación (CFF) elimina la obligación de dictaminar estados financieros por contador público autorizado. Con la reforma al art. 32-A del CFF, se establece que las personas morales podrán optar por dictaminar sus estados financieros en términos del art. 52 del CFF siempre que:

- 1) En el ejercicio inmediato anterior haya obtenido ingresos acumulables superiores a \$122,814,830.00 pesos.
- 2) El valor de su activo determinado en los términos de las reglas de carácter general que al efecto emita el Sistema de Administración Tributaria (SAT), sea superior a \$97,023,720.00 pesos.
- 3) Por lo menos 300 de sus trabajadores les hayan prestado servicios en cada uno de los meses del ejercicio inmediato anterior.

Si FMCN opta por dictaminar sus estados financieros deberá manifestarlo al presentar la declaración del ejercicio del Impuesto Sobre la Renta (ISR) que corresponda al ejercicio por el que se ejerza la opción. En ese caso, el dictamen deberá presentarse dentro de los plazos autorizados de acuerdo al Reglamento del CFF y las Reglas de Carácter General emitidas por el SAT, a más tardar el 30 abril del año inmediato posterior a la terminación del ejercicio de que se trate.

2.7.1.2 Dictamen Financiero

Con base en sus compromisos contractuales con sus donantes y para efectos de transparencia en la presentación de la información financiera, FMCN contrata los servicios de auditoría externa para la revisión de sus estados financieros.

Para la consecución de la auditoría externa, la Dirección de Finanzas es responsable de proporcionar la información contable a los auditores independientes. El dictamen emitido por los auditores independientes estará dirigido a la Presidencia del CD, al Órgano de Vigilancia y a la Dirección General.

2.7.1.3 Términos de referencia para auditoría externa

Para seleccionar a la firma consultora encargada de la auditoría externa, FMCN evaluará por separado propuestas técnicas y financieras con base en la calidad de la propuesta y el costo de los servicios. Los términos de referencia para el servicio de auditoría externa son:

I. Objetivo de la auditoría:

Verificar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados financieros, así como de la información producida por el sistema.

II. Objetivos específicos:

Emitir opinión profesional sobre los estados financieros del FMCN por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del año de revisión; informar sobre el adecuado control interno del FMCN; y emitir opinión sobre la situación financiera y fiscal de FMCN.

III. Normas de auditoría:

La auditoría deberá realizarse de acuerdo con las Normas de Información Financiera (NIF) emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC); dichas normas requieren que el auditor independiente planifique y lleve a cabo la auditoría para obtener una seguridad razonable de que los estados financieros están exentos de errores significativos o materiales.

IV. Alcance de la auditoría:

La auditoría debe incluir una planeación adecuada, la evaluación y comprobación de la estructura de control interno, y la obtención de evidencia objetiva y suficiente que le permita al auditor llegar a una conclusión razonable sobre la cual sustentar sus opiniones.

La auditoría financiera deberá incluir los siguientes elementos:

- a) Evaluación de la fiabilidad del control interno: aún en caso de no detectar debilidades sustanciales en el sistema de control interno; emitir recomendaciones con un enfoque sistemático y disciplinado para la reducción de riesgos.
- b) Evaluación del sistema de contabilidad: verificar si la calidad del sistema de contabilidad es suficiente para el control y registro de recursos.
- c) Evaluación de sistemas, procesos y controles de las tecnologías de información: verificar si la calidad de los procesos y sistemas de TI es eficiente.
- d) Evaluación de las normas generales / control de procesos.

V. Productos esperados:

El auditor independiente preparará los siguientes informes:

1. Dictamen de Estados Financieros junto con la opinión sobre las cifras de los Estados Financieros al 31 de diciembre del año de revisión. Este informe deberá entregarse a más tardar el 30 de marzo del año inmediato posterior (cinco ejemplares físicos y en archivo digital).
2. Dictamen Fiscal donde se constate el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
3. Opinión sobre los elementos relevantes referentes al control interno y controles contables detectados durante su revisión.
4. Estados financieros con conversión a dólares en ambos idiomas (inglés y español) utilizando las FAS 52. Este informe deberá entregarlo a más tardar el 30 de mayo del año inmediato superior (cinco ejemplares físicos y en archivo digital).
5. Estados Financieros US GAAP (inglés) aplicables a más tardar el 30 de agosto del año inmediato posterior.

VI. Datos relevantes a considerar:

FMCN cuenta con un equipo de trabajo que se distribuye en cuatro localidades: 1) la oficina central ubicada en la Ciudad de México, 2) la oficina regional ubicada en la ciudad de Coatepec, Veracruz, y 3) la oficina regional ubicada en la ciudad de La Paz.

VII. Informes:

1. El informe del auditor independiente deberá contener por lo menos:

- a. La opinión del auditor sobre si los estados financieros presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales la posición financiera del FMCN, los resultados de actividades y flujos de efectivo, de conformidad con las NIF.
- b. Fundamento de la opinión.
- c. Otras consideraciones tomadas en cuenta sobre las notas de los estados financieros.
- d. Responsabilidades de la Administración del FMCN en relación con los estados financieros.
- e. Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros.
- f. Los estados financieros del FMCN y notas a los estados financieros debidamente firmados por los responsables de su preparación y aprobación.

2. Opinión sobre control interno

Informe del auditor independiente respecto de la estructura de control interno. El informe deberá incluir las condiciones reportables (aquellas que tengan un impacto sobre los estados financieros), incluyendo la identificación de debilidades materiales en la estructura de control interno de FMCN. Asimismo, deberá incorporar recomendaciones sobre los hallazgos de la auditoría del año en revisión y el seguimiento de observaciones de años anteriores, incluyendo las acciones correctivas propuestas por FMCN. Este informe debe ser presentado separadamente del informe sobre los estados financieros y sus notas.

2.7.1.4 Auditorías especiales

De acuerdo a los compromisos contractuales con algunos donantes o por decisión de FMCN, podrán llevarse a cabo auditorías a los proyectos que así lo requieran, con el fin de emitir opiniones especiales. En caso de que el donante especifique los términos de referencia, éstos formarán parte del contrato de auditoría.

El costo de las auditorías especiales se calcula con base en las horas de trabajo de revisión y supervisión de las partidas contables y al número de informes que presentan los auditores. Al

ser costos directos, las auditorías especiales serán cubiertas por los recursos del proyecto correspondiente.

El seguimiento al dictamen estará a cargo del director de área con apoyo de la Dirección de Finanzas.

2.7.1.5 Cronograma

Actividad	Responsables	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Aprobar firma consultora para auditoría externa de Estados Financieros	Comité de Acompañamiento Institucional												
Ratificar firma consultora para auditoría externa de Estados Financieros	Consejo Directivo												
Solicitar propuesta de servicios a firma consultora	Dirección General												
Celebrar contrato de servicios	Directora General de FMCN y representante legal de firma consultora												
Proporcionar información contable a auditores independientes	Dirección de Finanzas												
Validar documentación contable (revisión presencial)	Auditores independientes y Dirección de Finanzas												
Revisar avances de auditoría externa: a) Ene-Ago. 15 enero, b) Sept-Dic. 15 febrero y, c) Ene-Dic. 15 marzo	Auditores independientes, Presidencia Consejo Directivo, Comisario, Dirección General y Área de Finanzas												
Emitir Dictamen Financiero y Opinión Fiscal a más tardar el 30 de marzo. Posibles ajustes, reclasificaciones y declaración complementaria	Auditores independientes y Área de Finanzas												
Emitir Estados Financieros con conversión a dólares el 15 de mayo	Auditores independientes												
Discutir, aprobar, modificar o reprobar Estados Financieros	Asamblea General de Personas Asociadas												

2.7.1.6 Selección de firma consultora para auditoría externa

El proceso de selección recae en el Director de Finanzas, quien elabora invitaciones al proceso de selección de diversos despachos de auditoría que tengan representación internacional y que se encuentren en las listas de verificación facilitadas por los donantes. La selección del despacho auditor recae en la opinión del CD y el proceso de selección será ratificado por los donantes/patrocinadores que así lo requieran. Una vez que el Despacho de Auditoría haya sido seleccionado, el CD podrá renovar el contrato de servicios sin necesidad de un nuevo proceso de selección.

Para efectos de transparencia en la asignación de despacho auditor, cada cinco años, FMCN publica convocatoria para invitar a participar a otros despachos auditores.

2.7.2 Contratos

Un contrato se define como un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para cada una de las partes sobre una materia o cosa determinada. Con la elaboración de contratos, FMCN protege sus recursos contra prácticas fraudulentas o su utilización en actividades ilegales y asegura el cumplimiento con la legislación vigente.

FMCN utiliza contratos para:

- 1) Acordar los derechos y las obligaciones, y definir los compromisos y condiciones de las partes en la contratación de personal al servicio de FMCN y de los servicios profesionales independientes de persona física o moral, nacional o extranjera².
- 2) Acordar los derechos y las obligaciones, y definir los compromisos y condiciones de las partes en el apoyo a proyectos apoyados por FMCN³. FMCN aporta recursos a diversas OSC con el propósito de solventar actividades enfocadas a la protección de la naturaleza y conservación del medio ambiente. El trabajo por realizar pactado en los contratos debe apegarse a la misión y cumplir con las políticas de FMCN y pueden ser para:
 - Otorgar donativos a organizaciones que cuentan con autorización para recibir donativos deducibles de impuestos.
 - Ofrecer apoyo económico, a través de la modalidad de prestación de servicios, a proyectos de conservación ejecutados por OSC.
 - Otorgar becas.
 - Acciones de ayuda asistencial
 - Apoyo para desarrollo social
- 3) Acordar los derechos, las obligaciones y los compromisos para con los donantes.
- 4) Definir compromisos de colaboración con organizaciones pares.

² En ningún caso prestadores de servicios independientes o proveedores tienen el carácter de empleado, socio o representante de FMCN, por lo que FMCN no tiene la obligación de aportar cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), ni de otorgar ningún tipo de prestación o gratificación.

³ Para efectos de auditoría, todos los contratos para la ejecución de un proyecto deben redactarse en español. En caso de que el beneficiario requiera contar con la versión del contrato en inglés, podrá hacer una traducción del mismo siempre y cuando el costo de la traducción sea asumido por el beneficiario.

Todos los contratos deben contar con la firma conjunta del director de área responsable y de la Directora General y ser ingresados en la base de datos de Sisep para su control y seguimiento.

Cualquier cambio que se realice a un contrato debe ser documentado como una enmienda (adenda). La adenda debe ser firmada por los representantes autorizados de las partes interesadas. Para el caso de FMCN son la Directora General y el director de área responsable.

Los contratos deben cumplir con las siguientes condiciones:

- 1) Tienen una vigencia máxima de 18 meses.
- 2) Celebrarse con personas físicas, morales u organizaciones extranjeras, pero bajo ningún concepto pueden beneficiar a empleados de FMCN, a sus familiares consanguíneos en línea directa o en segundo grado, o a sus cónyuges.
- 3) Deben contener los siguientes anexos: Anexo I; términos de referencia, Anexo II; programa de trabajo, Anexo III; calendario de desembolsos y reportes, y Anexo IV; Manual de Operaciones y Manual Organizacional de FMCN.
- 4) Cada contrato debe contar con clave de control.
- 5) Los recursos erogados por FMCN no pueden ser destinados al patrocinio de campañas políticas; actos de terrorismo; tráfico de drogas o personas; o prácticas corruptivas, fraudulentas, coercitivas, colusoria u obstructivas.
- 6) Los desembolsos correspondientes a prestadores de servicios, proveedores o beneficiarios se efectúan vía transferencia o cheque nominativo. En ningún caso estos pagos son cubiertos a través del FFCC.

2.7.2.1 Contratos de prestación de servicios profesionales independientes

Los contratos de prestación de servicios profesionales independientes deben capturarse y generarse a través de Sisep, y cumplir con las siguientes condiciones:

- 1) Las negociaciones se llevan a cabo con base en honorarios brutos. En la cláusula referente al monto de los honorarios, independientemente del régimen fiscal del prestador de servicios independientes, se debe incluir la siguiente leyenda: al monto de los honorarios se agregará el IVA correspondiente y se descontarán, en su caso, las retenciones que establezcan las leyes del IVA e ISR.
- 2) El prestador de servicios profesionales independientes tendrá la opción de solicitar en el cuerpo del contrato, que la retención de ISR se haga de manera similar a la de los sueldos y salarios (honorarios asimilados a salarios).

- 3) El prestador de servicios profesionales independientes debe utilizar sus propias instalaciones para realizar el trabajo especificado en los términos de referencia, a menos que la naturaleza de los servicios requiera el uso de las instalaciones de FMCN, en cuyo caso tendrá que ser autorizado por el director de área de forma escrita.

2.7.3 Oficios

En el caso de oficios (jardinería, carpintería, plomería, etc.) no es necesaria la preparación de un contrato. El comprobante para este tipo de gastos es necesariamente una factura. Si la persona no cuenta con facturas, FMCN no puede requerir sus servicios.

Dichos servicios se pagan mediante transferencia o cheque nominativo, pero pueden hacerse los pagos vía FFCC siempre y cuando:

- 1) Los pagos por servicio son menores a \$500.00 pesos.
- 2) La suma de los pagos a una misma persona durante un mes no exceda de \$2,000.00 pesos.
- 3) FMCN no se comprometa, por escrito o por entendido, a pagar servicios a la misma persona en el futuro, ni con cierta periodicidad.
- 4) El pago es amparado con el CFDI o comprobante correspondiente.

2.7.4 Manejo y protección de datos personales

Los datos personales son cualquier información que refiera a una persona física⁴ como nombre, apellidos, número de identificación fiscal, estado civil, lugar y fecha de nacimiento, domicilio, número telefónico, correo electrónico, grado de estudios y sueldo, entre otros. Los datos personales pertenecen a la persona que refiere esos datos.

La protección de datos personales es necesaria cuando el uso de las Tecnologías de Información (TI) permite comunicarlos, compartirlos y utilizarlos de manera inmediata, masiva, constante y casi ilimitada, a través de Internet, redes sociales, blogs, teléfonos inteligentes y conversaciones en línea. Con la protección de datos personales disminuyen los riesgos de robo de identidad, de discriminación y de uso inadecuado de la información personal.

El objetivo del ejercicio del derecho a la protección de datos personales es que el titular de la información esté al tanto sobre quién posee su información personal, para qué y cómo la utiliza

⁴ Que se puede expresar de forma numérica, alfabética, gráfica, fotográfica, acústica o cualquier otro tipo.

y, de ser el caso, oponerse a su uso. La Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares (LFPDPPP), establece las reglas, los requisitos, las condiciones y las obligaciones mínimas que deberán observar aquellas personas que recaben, almacenen, difundan y utilicen datos personales. El Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (INAI) es la autoridad encargada de atender las inconformidades de los titulares de los datos personales ante las respuestas (o falta de las mismas), por parte de los responsables del uso de los datos personales.

En este sentido, para la obtención y uso de datos personales, FMCN está obligado a:

- 1) Dar uso a los datos personales respetando la LFPDPPP desde el momento de su obtención.
- 2) No utilizar medios engañosos o fraudulentos para obtener datos personales.
- 3) Obtener el consentimiento o autorización de los titulares de la información, para el tratamiento de los datos personales (salvo las excepciones previstas en el Art. 10 de la LFPDPPP⁵).
- 4) Dar a conocer el aviso de privacidad en medios de comunicación.
- 5) Recabar sólo aquellos datos personales que sean necesarios para las finalidades para las que se obtienen.

De conformidad con las disposiciones establecidas en la LFPDPPP y demás relacionadas, los datos personales que FMCN obtiene, almacena y usa se utilizan para:

- 1) Mantener un registro actualizado de sus empleados, donantes, clientes, proveedores.
- 2) Informar a sus donantes y clientes sobre distintas noticias de actualidad, comunicaciones o avisos de oportunidad, para promocionar, formar y capacitar sobre la conservación de la naturaleza y la calidad del medio ambiente;
- 3) Enviar invitaciones para participar en proyectos de investigación y capacitación que FMCN, a su juicio, considere de su interés;
- 4) Dar cumplimiento a obligaciones contraídas con sus empleados, donantes, clientes y proveedores;

⁵ No será necesario el consentimiento para el tratamiento de los datos personales cuando: (i) Esté previsto en una Ley, (ii) Los datos figuren en fuentes de acceso público; (iii) Los datos personales se sometan a un procedimiento previo de disociación, (iv) Tenga el propósito de cumplir obligaciones derivadas de una relación jurídica, (v) Exista una situación de emergencia que potencialmente pueda dañar a un individuo en su persona o en sus bienes, (vi) Sean indispensables para la atención médica, la prevención, diagnóstico, la prestación de asistencia sanitaria, tratamientos médicos o la gestión de servicios sanitarios, mientras el titular no esté en condiciones de otorgar el consentimiento y que dicho tratamiento de datos se realice por una persona sujeta al secreto profesional u obligación equivalente, o, (vii) Se dicte resolución de autoridad competente.

- 5) Establecer contacto con sus donantes y clientes a fin de dar respuesta a una solicitud o información;
- 6) Establecer contacto con sus donantes a fin de dar respuesta a una solicitud o información relacionada con los empleados de FMCN;
- 7) Enviar notificaciones con respecto a cambios en su Aviso de Privacidad; y,
- 8) Responder a solicitudes para contratación de personal.

La LFPDPPP requiere que, cuando FMCN recabe datos personales, financieros/patrimoniales⁶ y/o sensibles⁷ requiera el consentimiento expreso de las personas físicas (empleados, consultores y representantes legales de organizaciones donantes) mediante la firma del Aviso de Privacidad.

2.7.4.1 Aviso de privacidad

El Aviso de Privacidad tiene como fin dar a conocer a los titulares de la información sobre quién y para qué recaba FMCN los datos personales; cómo ejercer los derechos de acceder⁸, rectificar⁹ y cancelar¹⁰ la información personal en posesión de terceros, así como oponerse¹¹ a su uso (derechos de Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición, ARCO), y los términos y condiciones generales del tratamiento a los que será sometida ese tipo de información.

El aviso de privacidad debe contener la siguiente información:

- 1) Procedimiento para que se pueda revocar (total¹² o parcialmente) el consentimiento,
- 2) Datos personales recabados,
- 3) Señalamiento expreso de que los datos personales sensibles o financiero/patrimoniales se usen,
- 4) Finalidades del uso de los datos personales,
- 5) Identidad y domicilio del responsable que recabó los datos personales,

⁶ Entre los cuales se encuentran: (i) tipo y números de cuentas bancarias; (ii) comprobantes fiscales, (iii) clave en el Registro Federal de Contribuyentes, (iv) CURP, y (v) número de seguridad social.

⁷ Aquellos que puedan revelar aspectos como origen racial o étnico, estado de salud presente y futuro, información genética, creencias religiosas, filosóficas y morales, afiliación sindical, opiniones políticas o preferencias sexuales.

⁸ Con el fin de conocer cuál es el estado en que se encuentra o para conocer par qué fines se utiliza.

⁹ Con el fin de corregir cuando la información resulte ser incompleta o inexacta.

¹⁰ Con el fin de eliminar sus datos cuando el titular considere que no se están utilizando conforme a las obligaciones y deberes que tiene FMCN. La eliminación de datos personales no siempre procede de manera inmediata, ya que a veces es necesario conservarla con fines legales, de responsabilidad y contractuales. La Ley denomina a este periodo bloqueo y durante el mismo, los datos no pueden utilizarse para ninguna finalidad y, una vez concluido, deberán ser eliminados.

¹¹ Con el fin de exigir el cese del uso de la información cuando (i) por alguna causa legítima, a fin de evitar un daño a su persona y (ii) cuando el titular no quiera que su información personal sea utilizada para ciertos fines o por ciertas personas.

¹² La revocación total implica terminar la relación con FMCN, pues ya no se podrán utilizar los datos personales para ninguna finalidad.

- 6) Medios para el ejercicio de los derechos ARCO,
- 7) Comunicaciones a terceros de los datos personales,
- 8) Procedimiento para comunicar los cambios en el aviso de privacidad,

De conformidad con la LFPDPPP, para transferir los datos personales le será requerido a cada empleado o representante legal su consentimiento expreso¹³. Por lo mismo FMCN solicita que, en el Aviso de Privacidad, cada empleado o representante legal indique si acepta o no la transferencia de sus datos a donantes o a organizaciones beneficiarias.

De igual manera, cuando algún donante u organización beneficiaria requiera información personal o financiera/patrimonial sobre empleados o representantes legales de FMCN, le será requerido que firme una carta que indique que quien recibe la información, en su carácter de tercero receptor y que asume las obligaciones que corresponden a FMCN, previstas en el Aviso de Privacidad.

El Aviso de Privacidad de FMCN se encuentra disponible en su sitio web.

2.7.4.2 Resguardo de la información

Los datos personales, financieros/patrimoniales y sensibles que recabe FMCN, forman parte de una base de datos que permanece vigente durante el tiempo que exista, o durante el periodo necesario para dar cumplimiento a la normatividad, por lo que el Área de Finanzas adopta todas y cada una de las medidas de seguridad administrativa, física y técnica, establecidas en la LFPDPPP, necesarias para salvaguardar la información de cualquier daño, pérdida, alteración, destrucción o del uso, acceso o tratamiento no autorizado.

FMCN designa a las personas responsables del manejo de dicha información; quienes la custodian por cuenta de FMCN exclusivamente.

Los datos proporcionados por los empleados y los representantes legales de FMCN pueden ser transferidos, dentro y/o fuera del país, para:

- 1) Establecer contacto con sus donantes a fin de dar respuesta a una solicitud o información.

¹³ Existen dos tipos de consentimiento: (i) *expreso* que es necesario al solicitar datos personales sensibles o financieros/patrimoniales. Se manifiesta por escrito o cualquier otro medio que permita demostrar de manera clara y patente dicho consentimiento por parte del titular, y (ii) *tácito* que se utiliza para el resto de los datos personales. En este caso no es necesario una manifestación expresa del titular de los datos, sino que es suficiente que se haya hecho de su conocimiento el aviso de privacidad y éste no se haya negado para el tratamiento de sus datos.

- 2) Para facilitar el cumplimiento, por parte de los beneficiarios de FMCN, a la Ley para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita.

2.7.4.3 Ejercicio de derechos ARCO

Para que el titular de la información ejerza sus derechos ARCO, será necesario solicitarlo por escrito al Área de Finanzas. De no recibir respuesta por parte de FMCN, el titular debe acudir al Instituto Nacional de Acceso a la Información (INAI). Si el titular requiere la revocación total o parcial del aviso de privacidad, la solicitud debe hacerse con copia adicional a la Directora General y al director de área. En caso de revocación parcial (solamente para alguna(s) de las finalidades del uso de la información), el escrito debe mencionar, de manera específica, cuáles son éstas. La revocación de consentimiento no procede en aquellos casos en los que el tratamiento de la información personal sea necesario para el cumplimiento de una obligación legal.

2.7.5 Prevención e identificación de operaciones con recursos de procedencia ilícita

El objeto de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI) es proteger el sistema financiero y la economía nacional, mediante el establecimiento de medidas y procedimientos para prevenir y detectar actos u operaciones que involucren recursos de procedencia ilícita.

2.7.5.1 Actividades vulnerables y obligaciones derivadas

De acuerdo a la LFPIORPI, se entiende como actividad vulnerable la recepción de donativos, por parte de las asociaciones y sociedades sin fines de lucro¹⁴, por un valor igual o superior al equivalente a 1,605 Unidades de Medida y Actualización¹⁵.

Por lo anterior, FMCN tiene las siguientes obligaciones:

- 1) FMCN identifica a los donantes con quienes realiza las actividades vulnerables, verifica su identidad basándose en credenciales o documentación oficial y recaba copia de dicha documentación. Los directores de área o los responsables de los

¹⁴ Asociaciones a que se refiere la fracción I, del Título XI, del Código Civil Federal; así como, entre otras, a las agrupaciones u OSC que realicen alguna de las actividades a que se refiere el artículo 5 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por OSC y no persigan fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso. Artículo 17 Fracción XIII de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI) La recepción de donativos, por parte de las asociaciones y sociedades sin fines de lucro, por un valor igual o superior al equivalente a 1,605 veces UMA.

¹⁵ Los donativos cuya suma acumulada en un periodo de seis meses alcance el monto de 1,605 veces UMA, estarán sujetos a las obligaciones a que se hace referencia.

proyectos solicitan a los donantes, preferentemente durante el proceso de firma del convenio o en cuanto se reciba el donativo, la siguiente información¹⁶:

- Documentación sobre su identidad e identificaciones de los representantes legales, así como copia de la misma (Listado de Información).
 - Actividad u ocupación.
 - Si tiene conocimiento de la existencia del dueño beneficiario o beneficiario controlador¹⁷ y que, en su caso, exhiban documentación oficial que permita identificarlo (Confirmación de Beneficiario Controlador).
- 2) FMCN integra y conserva un expediente único de identificación de cada uno de sus donantes (únicamente se requiere un expediente por donante). La integración, custodia, protección y resguardo de la información de los expedientes de identificación es responsabilidad de la Coordinadora de Tesorería. La información y documentación debe conservarse de manera física o electrónica, por un plazo de cinco años.
- 3) La Coordinadora de Tesorería presenta los avisos al SAT y brinda las facilidades necesarias para que se lleven a cabo las visitas de verificación.

Con base en la LFPIORPI, cuando algún donante se niegue a proporcionar la información o documentación a que hacen referencia las obligaciones, FMCN debe abstenerse de llevar a cabo la operación de que se trate.

Anexo 3. Política para la Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo

2.7.5.2 Responsable del cumplimiento de las obligaciones

El Director de Finanzas es el encargado del cumplimiento de las obligaciones derivadas de la LFPIORPI, en términos del Art. 20° de la misma.

¹⁶ j) Carta explicativa, ii) Confirmación de Beneficiario Controlador, iii) Listado de Información y iv) Aviso de Privacidad.

¹⁷ La persona o grupo de personas que: a) por medio de otra o de cualquier acto, obtiene el beneficio derivado de éstos y es quien, en última instancia, ejerce los derechos de uso, goce, disfrute, aprovechamiento o disposición de un bien o servicio, o b) ejerce el control de aquella persona moral que, en su carácter de Cliente o Usuario, lleve a cabo actos u operaciones con quien realice una Actividad Vulnerable, así como las personas por cuenta de quienes celebra alguno de ellos. Se entiende que una persona o grupo de personas controla a una persona moral cuando, a través de la titularidad de valores, por contrato o cualquier otro acto, puede: a) Imponer, directa o indirectamente, decisiones en las asambleas generales de accionistas, socios u órganos equivalentes, o nombrar o destituir a la mayoría de los consejeros, administradores o sus equivalentes; b) Mantener la titularidad de los derechos que permitan, directa o indirectamente, ejercer el voto respecto de más del cincuenta por ciento del capital social, o c) Dirigir, directa o indirectamente, la administración, la estrategia o las principales políticas de la misma, d) Delitos de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, a los tipificados en el Capítulo II del Título Vigésimo Tercero del Código Penal Federal; e) Entidades Colegiadas, a las personas morales reconocidas por la legislación mexicana, que cumplan con los requisitos del artículo 27 LFPIORPI.

2.7.5.3 Presentación de avisos

El encargado del cumplimiento de las obligaciones derivadas de la LFPIORPI presenta los avisos sobre todas las actividades a reportar, a más tardar el día 17 del mes siguiente.

La presentación de avisos, información y documentación requeridos por el SAT no implica para FMCN transgresión a las obligaciones de confidencialidad o secreto legal, profesional, fiscal, bancario, fiduciario o cualquier otro que prevean las leyes, ni podrá ser objeto de cláusula de confidencialidad en convenio, contrato o acto jurídico alguno.

2.7.5.4 Confidencialidad de la información

Los integrantes del CD, administradores, representantes, directivos, funcionarios, empleados y representantes legales de FMCN deben mantener absoluta confidencialidad sobre la información, documentación, datos e imágenes relativas a los actos u operaciones que realicen con sus donantes, así como de aquellos que sean objeto de aviso.

2.7.6 De la información contable

La contabilización de la información financiera se hace a través de la plataforma LOVIS. A partir de 2014 es obligación de las organizaciones subir mensualmente al portal del SAT la información contable. De acuerdo a la reglamentación vigente, la contabilidad electrónica se refiere a los registros y asientos contables a través de medios electrónicos y FMCN ingresa de forma mensual su información contable a través de la página de internet del SAT.

FMCN tiene la obligación de reportar dentro de los primeros tres días hábiles, al segundo mes posterior al que corresponde la información. Los documentos que deben subirse al portal del SAT son: balanza de comprobación y catálogo de cuentas de acuerdo al código agrupador del SAT, en caso de existir, algún cambio en el periodo.

2.7.7 Comprobación fiscal

Todos los comprobantes fiscales digitales (CFDI) en formato PDF deben acompañarse del archivo XML que contiene los siguientes requisitos fiscales:

- 1) RFC del prestador de bienes o servicios y el régimen fiscal en que tribute conforme a la LISR.
- 2) El número de folio, el sello digital del SAT y el sello digital del contribuyente que lo expide.

- 3) Lugar y fecha de expedición.
- 4) Fecha de transacción.
- 5) Datos de FMCN:
 - A nombre de: Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. (El nombre corto para facturar es FMCN, A.C.).
 - Domicilio: Damas No. 49, Col. San José Insurgentes, C.P. 03900 (la dirección cambia para el caso de las oficinas regionales).
 - RFC: FMC940128TC0.
- 6) Cantidad, unidad de medida y clase de bienes o mercancías o descripción del servicio o del uso o goce que amparen.
- 7) Valor unitario consignado en número.
- 8) Número y fecha del documento aduanero, tratándose de ventas de primera mano de mercancías de importación.
- 9) Subtotal e IVA desglosado.
- 10) Total, con número y letra.
- 11) Forma de pago
- 12) Método de pago

2.7.8 Gastos no deducibles

Los gastos no deducibles son descontados vía nómina, salvo instrucción contraria expresa por parte de la Directora General o el director de área. En estos casos, el ISR correspondiente a gastos no deducibles pero aceptables para FMCN, es cubierto por el área que lo genere.

Son gastos no deducibles:

- 1) Los comprobantes de caja. Los únicos gastos que pueden ser amparados con estos comprobantes son taxis y propinas. El monto de los mismos no puede exceder \$1,500.00 pesos totales mensuales por área.
- 2) Las propinas en general (a menos que estén desglosadas en un voucher).
- 3) El consumo de gasolina si no cumple con los requisitos establecidos en el apartado *Gasolina*.
- 4) El 8.5% de los consumos en restaurantes, si el consumo se paga con algún otro medio que no sea una tarjeta corporativa de crédito, de débito o de servicios (no aplica para viáticos).
- 5) Los gastos que no cuenten con los CFDI y comprobantes correspondientes.

2.7.9 Archivo

Un archivo es un conjunto de documentos ordenados y clasificados que produce una entidad en el ejercicio de sus funciones o actividades y que son significativos en la construcción de su identidad y la recuperación de su historia. También es el lugar físico en el cual se almacenan, tratan y protegen los documentos. El procedimiento de archivar debe realizarse siguiendo ciertos criterios de organización que se traduzcan en un buen sistema de clasificación, con el objetivo de facilitar búsquedas de información y permitir el análisis y estudio de la misma.

Las operaciones que se realizan sobre un archivo son:

- 1) Creación
- 2) Clasificación (con base en criterios)
- 3) Consulta
- 4) Actualización
- 5) Eliminación

2.7.9.1 Archivo de contratos

Contrato de donativo y convenios de colaboración con donantes: integrado por los contratos de donativo/patrimonio/mandato entre FMCN y sus donantes. La creación, clasificación, actualización, custodia, protección y eliminación de la información de este archivo en físico es responsabilidad del Área de Finanzas. Las personas autorizadas para consultar este archivo son los directores de área y las personas involucradas con los proyectos. Estos contratos están también archivados en electrónico en Sisep.

Contratos de donativo, convenios de colaboración, contratos de prestación de servicios para el apoyo a proyectos / con beneficiarios: integrado por los contratos entre FMCN y las organizaciones receptoras. La creación, clasificación, actualización, custodia, protección y eliminación de la información de este archivo es responsabilidad de cada área. Las personas autorizadas para consultar este archivo son los directores de área y las personas involucradas con los proyectos. Estos contratos están también archivados en electrónico en Sisep.

Contratos de prestación de servicios independientes: integrado por los contratos entre FMCN y el prestador de servicios. La creación, clasificación, actualización, custodia, protección y eliminación de la información de este archivo es responsabilidad del Área de Finanzas. Las personas autorizadas para consultar este archivo son la Directora General, los directores de área y personal responsable del seguimiento del servicio, la Coordinadora de

Tesorería y la Contadora General. Los contratos correspondientes a consultorías están también archivados en electrónico en Sisep.

Contratos de sueldos y salarios: integrado por los contratos entre FMCN y sus empleados. La creación, clasificación, actualización, custodia, protección y eliminación de la información de este archivo es responsabilidad de la Contadora General. Las personas autorizadas para consultar este archivo son la Directora General, el Director de Finanzas, los directores de área, la Contadora General y el empleado.

2.7.9.2 Expediente único de identificación de donantes

Integra la documentación comprobatoria de la identidad de los donantes y sus representantes legales, para dar cumplimiento a la LFPIORPI. La creación, clasificación, actualización, custodia, protección y eliminación de la información de los expedientes de identificación es responsabilidad del Área de Finanzas. La consulta de dicho archivo solamente podrá ser requerida directamente por el SAT.

2.7.9.3 Archivo legal

Integra la documentación legal referente a la constitución y establecimiento de FMCN, por los poderes de los representantes legales de FMCN y por las protocolizaciones de las actas de Asamblea General de Personas Asociadas y de las reuniones del CD. La creación, clasificación, actualización, custodia, protección y eliminación de la información de este archivo es responsabilidad del abogado de FMCN. Las personas con acceso al archivo legal son el Secretario titular y suplente del CD, la Directora General, los directores de área, el Director de Finanzas.

La documentación original o copia de la misma puede solicitarse al Secretario del CD, previa aprobación por parte de la Directora General y firma del control de préstamos. De requerir copia del acta constitutiva, de los poderes de los representantes legales, o de las identificaciones de éstos, pueden solicitarse al abogado de FMCN, previa aprobación por parte de la Directora General.

2.7.9.4 Archivo fiscal y contribuciones fiscales

Está formado por aquellos documentos que hacen referencia a requerimientos de orden fiscal o laboral. La creación, clasificación, actualización, custodia, protección y eliminación de la información de este archivo es responsabilidad de la Contadora General. Las personas

autorizadas para consultar el archivo fiscal y de contribuciones de seguridad social son la Directora General, el Director de Finanzas, la Contadora General y los Analistas Contables.

2.7.9.5 Archivo de activo fijo

Está constituido por todas las facturas originales que amparan la adquisición de equipo a nombre de FMCN. La creación, clasificación, actualización, custodia, protección y eliminación de la información de este archivo es responsabilidad de la Contadora General.

Las personas autorizadas para consultar el archivo de activo fijo son el Director de Finanzas, la Contadora General y los Analistas Contables.

3. LOS PROCEDIMIENTOS PARA LOS SUB-PROYECTOS

3.1 Procedimientos para identificar sub-proyectos a financiar

FMCN utiliza tres tipos de convocatoria:

- 1) Convocatoria abierta: FMCN publica una convocatoria abierta a las organizaciones legalmente constituidas, principalmente las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), interesadas en presentar propuestas de sub-proyectos a ser financiados. FMCN utiliza los medios de comunicación necesarios para difundir sus convocatorias como su sitio web <http://www.fmcn.org/>, comunidades de aprendizaje y redes sociales. La convocatoria permanece abierta de tres semanas a dos meses, dependiendo del tema y los recursos disponibles.
- 2) Convocatoria dirigida: FMCN envía una invitación para presentar propuestas de sub-proyectos a organizaciones especializadas en los temas a apoyar.
- 3) Asignación directa: FMCN asigna el sub-proyecto a una OSC en específico por considerarlo estratégico para el cumplimiento de su misión. Para otorgar este apoyo directo, es necesario que el sub-proyecto cumpla con las siguientes condiciones: 1) ser aprobado por el comité técnico del proyecto que esté llevando a cabo la convocatoria, y 2) contar con la opinión favorable de un experto en el tema. La operación de este tipo de proyectos se rige por las mismas reglas que los sub-proyectos que ingresan por convocatorias (abiertas o dirigidas).

FMCN normalmente publica sus convocatorias en la primera semana de julio de cada año. Por lo menos un mes antes, el director de área elabora la convocatoria con base en el **Formato**

12.7. y la somete al comité técnico correspondiente antes de ser publicadas. Las convocatorias publicadas normalmente cierran en la primera semana de septiembre.

Es importante informar a las OSC, a través de las bases de convocatoria, que a partir de la fecha de cierre y considerando que su propuesta haya pasado el primer filtro será hasta la primera quincena de noviembre cuando las OSC reciban el aviso oficial de aceptación o rechazo. A partir de este mes, empieza un intercambio de información entre FMCN y el proponente seleccionado con miras a formalizar la colaboración recibir el primer desembolso en los quince días posteriores a la fecha de firma del contrato, e idealmente, en la primera quincena de enero del año siguiente.

3.1.1 Verificación de cumplimiento de requisitos de las propuestas

Las OSC que sometan sus propuestas a FMCN deben cumplir con los requisitos indicados en la convocatoria y emplear el formato de propuesta técnica para sub-proyectos (**Formato 12.8**) y de presupuesto (**Formato 12.9**), descargables en el sitio web o contactando a la persona señalada en la convocatoria. El personal de FMCN revisa que la documentación recibida cumpla con los requisitos establecidos en las bases de la convocatoria. Este análisis de cumplimiento de requisitos tiene lugar durante las siguientes dos semanas al cierre de la convocatoria. Aquellas OSC cuya propuesta no haya pasado esta verificación son notificadas con la justificación correspondiente con base en el (**Formato 12.10**).

Los requisitos mínimos para pasar a la siguiente etapa de la convocatoria son:

- 1) Ser instituciones mexicanas y estar legalmente constituidas con un mínimo de un año de antigüedad y enviar toda la documentación requerida en la convocatoria.
- 2) Contar con los permisos para realizar las actividades conforme a la legislación aplicable.
- 3) Mostrar clara alineación de los objetivos de la organización con los objetivos de la convocatoria; así como, presencia local en la región definida en la convocatoria.
- 4) En caso de haber recibido recursos y proyectos de FMCN, contar con buen historial de cumplimiento.
- 5) Los investigadores académicos que soliciten financiamiento deberán estar asociados con una organización que avale y administre su proyecto.
- 6) Expedir comprobantes de acuerdo a las disposiciones fiscales correspondientes.
- 7) Contar con una cuenta bancaria exclusiva para el sub-proyecto con dos firmantes autorizados.

3.1.2 Evaluación de propuestas

Tres semanas después del cierre de la convocatoria, FMCN organiza un taller de evaluación externa de las propuestas recibidas en la convocatoria abierta o dirigida. En el taller participan expertos en los temas incluidos en la convocatoria, invitados por personal del área responsable para que evalúen las propuestas utilizando el **Formato 12.11**. El número de expertos invitados variará, considerando que un evaluador puede revisar un máximo de 6 propuestas por día. FMCN tiene un catálogo de expertos en distintas áreas del conocimiento, que sirve de guía para invitar a los evaluadores externos. Este catálogo está disponible en el archivo electrónico compartido entre los integrantes de las diferentes áreas de FMCN y se enriquece cada año.

Los evaluadores invitados deben representar diferentes sectores y ser expertos en el tema de cada convocatoria y en la planeación de proyectos. En caso de realizarse una reunión presencial FMCN cubre los viáticos. El **Formato 12.12** es un documento de apoyo para que el evaluador sepa lo que se espera de su participación. Asimismo, el director de área decide la conveniencia de tener al inicio de la sesión una plática de un experto que inspire a los evaluadores y ayude a dar el marco de referencia de la evaluación; también decide sobre la posibilidad de enviar las propuestas en papel o correo electrónico a los evaluadores antes de la reunión presencial o virtual. El personal del área responsable da una explicación del procedimiento para evaluar y asegura que los potenciales conflictos de interés sean atendidos de acuerdo a la política respectiva (**Anexo 4**). El **Formato 12.13** y el **Formato 12.14** son documentos que permiten calificar las propuestas de sub-proyectos, así como la facilitación del taller de evaluación por parte de FMCN, respectivamente.

A continuación, se encuentra la información y arreglos logísticos necesarios antes, durante y al término de la evaluación externa presencial o virtual:

Previo a la reunión de evaluadores, FMCN prepara lo siguiente:

- 1) Reservar espacio físico (sala de juntas de FMCN u oficina externa) y disponer el servicio de alimentos durante la sesión; o bien, crear enlace para sesión virtual.
- 2) Preparar paquete de información para cada evaluador (decidir si conviene enviar las propuestas a los evaluadores previo al taller de evaluación).
- 3) Preparar los formatos de evaluación de propuestas que se facilitarán a los evaluadores al momento de entregarles su carpeta.

- 4) Tener papel y lápices, calculadoras y proyector disponibles.

FMCN entrega a cada evaluador un sobre personalizado o carpeta digital con la siguiente información:

- 1) Orden del día para la sesión de evaluación.
- 2) Convocatoria que dio origen al proceso de evaluación en el que están participando.
- 3) **Formato 12.12. Lineamientos para evaluadores.** Es importante que el personal de FMCN revise los lineamientos de este formato con los evaluadores y los inviten a indicar si tienen conflicto de interés para calificar alguna de las propuestas. En estos casos, el personal de FMCN se asegura de que esta propuesta no sea calificada por el evaluador que presenta el conflicto de interés de acuerdo al **Anexo 4**.
- 4) Propuestas de sub-proyectos a evaluar impresas por ambos lados y en papel reciclado. En formato digital cuando se trate de reuniones virtuales.
- 5) **Formato 12.13. Evaluación de propuestas de sub-proyectos.**
- 6) **Formato 12.14. Evaluación del taller** (organización, logística, espacios, etc.)
- 7) **Formato 12.15. Carta de confidencialidad de los evaluadores.**
- 8) **Formato 12.32. Carta de divulgación de intereses.**

Al término del taller de evaluación, los evaluadores deben devolver todos los documentos al personal de FMCN. Los cuatro formatos deben ser firmados, con firma autógrafa o firma digital, por cada evaluador. El personal de FMCN cierra el sobre de cada evaluador y lo abre en el momento en el que recopile los resultados finales.

Al terminar el taller de evaluación de las propuestas, el personal de FMCN entrega a cada evaluador una carta de agradecimiento.

3.1.3 Selección de propuestas

El personal de FMCN presenta al comité técnico respectivo la tabla con la suma de las calificaciones de los evaluadores, el promedio de las calificaciones para cada propuesta, la desviación estándar y los comentarios principales de los evaluadores. También indica el límite de calidad acordado entre los evaluadores de acuerdo al **Formato 12.16**. El número de propuestas a ser financiadas depende de la calidad de las propuestas y del presupuesto total disponible. El proceso de selección se considera concluido al momento de la aprobación del comité técnico respectivo e idealmente sucede a más tardar en octubre.

Una vez que el comité técnico respectivo aprueba los sub-proyectos a financiar, el director de área informa por escrito a cada proponente la decisión del comité utilizando el **Formato 12.17** o el **Formato 12.18**. El aviso de financiamiento incluye las observaciones técnicas y administrativas de los evaluadores externos y del personal de FMCN.

En la notificación de aviso de financiamiento, FMCN solicita al proponente que atienda las observaciones, que capture la propuesta y proporcione la información legal en Sisep, en el lapso de 15 días hábiles. En caso de no cumplir con este plazo FMCN podrá cancelar el financiamiento y financiar la siguiente propuesta mejor calificada.

FMCN publica en su sitio web la lista de las organizaciones y el título de las propuestas seleccionadas una vez que los proponentes hayan cargado exitosamente en Sisep la información mencionada en el párrafo anterior. FMCN mantendrá esta publicación por lo menos un mes en su sitio web.

3.1.4 Guía y acompañamiento a la OSC para capturar el sub-proyecto en Sisep.

FMCN se refiere a las propuestas seleccionadas para financiamiento como “sub-proyectos”. Para capturar la información de la propuesta en la sección de sub-proyectos de Sisep, FMCN pone a disposición el “Manual del Usuario de Sisep” descargable en el sitio web de FMCN

El personal técnico y administrativo de FMCN acompaña y resuelve dudas en el proceso de captura hasta que el sub-proyecto esté cargado exitosamente. Posteriormente FMCN elabora el contrato usando la información capturada en Sisep.

3.1.5 Elaboración de contrato del sub-proyecto aprobado

Para cada sub-proyecto seleccionado, el responsable administrativo del área determina el tipo de contrato a firmar con la OSC. Sisep cuenta con los formatos correspondientes e incluye dos tipos de contratos:

- 1) Contrato de donación, para las OSC que cuenten con la clasificación de “Donataria autorizada” por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- 2) Contrato de prestación de servicios, para las OSC que no son donatarias autorizadas por la SHCP

Cuando el sub-proyecto a financiar se celebre con ejidos, comunidades o sociedades cooperativas debe firmarse un contrato de prestación de servicios independientemente de la naturaleza de los gastos.

El contrato se imprime en al menos dos tantos de los cuales uno es para la OSC y el otro para FMCN. El área de FMCN que publicó la convocatoria conserva una copia electrónica de cada contrato en sus archivos para el seguimiento del sub-proyecto. Tanto el responsable técnico como el administrativo de FMCN deben asegurarse de que el contrato firmado sea cargado en Sisep.

La dirección de área debe contar con el contrato original firmado por la organización ejecutora y su respectivo comprobante fiscal para efectuar el primer desembolso de cada sub-proyecto, los cuales idealmente deben tener lugar la segunda quincena de enero, para sub-proyectos que inician en el citado mes.

3.1.6 Partes del contrato

Los contratos para sub-proyectos constan de cuatro partes:

- 1) Cuerpo del contrato en el que se declaran las partes, el objeto, los derechos y obligaciones y las demás condiciones del contrato.
- 2) Anexo I: Descripción del sub-proyecto. En este anexo se incorpora la información técnica y administrativa del sub-proyecto previamente cargada en Sisep por la OSC ejecutora.
- 3) Anexo II: Presupuesto del sub-proyecto. Es el presupuesto final que elaboró la OSC. El catálogo de cuentas aprobado por FMCN para la elaboración del presupuesto se divide en cuentas, como se muestra a continuación, y en subcuentas; éstas últimas están detalladas en la etapa de elaboración del presupuesto dentro de Sisep.
 - 1000 Personal Técnico y de Campo
 - 2000 Servicios Profesionales
 - 3000 Adquisiciones
 - 4000 Costos Directos
 - 5000 Gastos del Personal de la Institución Ejecutora
 - 6000 Gastos de Campo
 - 7000 Costos Indirectos
- 4) Anexo III: Calendario de reportes y pagos parciales. Las fechas de reporte y montos de desembolso los estipula el personal técnico y administrativo de FMCN, considerando que el primer desembolso se realiza a la firma de contrato, siempre que la OSC ejecutora haya entregado su comprobante fiscal correspondiente. Asimismo, se recomienda retener al menos un 10% del monto total del sub-proyecto para desembolsar contra entrega del reporte final a satisfacción de FMCN y programar las

fechas de pagos parciales contra la entrega de reportes (ver información detallada en el apartado *Desembolsos*). En la sección de “Formalización” dentro de Sisep FMCN registra las fechas de este calendario, el sistema las refleja automáticamente en el contrato.

- 5) Anexo IV: Manual de Operaciones de FMCN. Disponible en www.fmcn.org. La OSC tiene la obligación de obtener del sitio web de FMCN el Manual de Operaciones, de no tener acceso, es obligación de la OSC solicitarlo directamente para su uso, con el fin de cumplir con sus obligaciones

Una vez generado el contrato en Sisep, el personal de FMCN envía, vía correo electrónico, el contrato a la OSC para imprimirlo en al menos dos tantos y proceder a la firma y rúbrica de ambas partes.

3.1.7 Procedimientos para las organizaciones a cargo de los sub-proyectos

La OSC ejecutora debe capturar en Sisep la información técnica y administrativa del sub-proyecto siguiendo las fases que marca la sección de “Mis sub-proyectos”. Asimismo, la OSC debe capturar su información legal en la sección “Mi OSC” y enviar los documentos legales para cotejo, cuando FMCN así lo solicite:

- Acta Constitutiva.
- Poder del representante legal.
- Identificación oficial del representante legal (INE por ambos lados).
- Constancia de Situación Fiscal.
- Opinión de cumplimiento positiva y actualizada.
- Comprobante de domicilio.
- Carátula del estado de cuenta bancario. En caso de que el monto del sub-proyecto sea igual o mayor a \$200,000, la cuenta bancaria deberá ser exclusiva y con dos firmantes autorizados.
- Ejemplo de comprobante fiscal que expedirán.
- En caso de ser donataria autorizada, hoja actualizada del Diario Oficial de la Federación (DOF) del Certificado de Donataria.

Todos los sub-proyectos son ejecutados por OSC y deben apegarse a la metodología de planeación adoptada por FMCN y descrita en este Manual. Los sub-proyectos deben contar con al menos uno de los indicadores utilizados por FMCN, detallados y definidos en Sisep.

3.2 Procedimientos administrativos para la operación de sub-proyectos

A continuación, se describen los procesos a seguir por las OSC en cuanto a la apertura de cuentas bancarias, ejecución de los recursos, adquisiciones, contratación de consultores, arrendamientos, solicitudes de pago, formas y plazos de pago, reportes, transferencias presupuestales, subejercicio, información mensual, y calendario de auditorías.

3.2.1 Cuentas bancarias

La OSC debe abrir o tener una cuenta bancaria a nombre de la OSC exclusiva para el manejo de los recursos provistos por FMCN para el sub-proyecto. Esta cuenta bancaria es para el ejercicio del gasto programado en el presupuesto aprobado, solo el presupuesto de las cuentas 1000 Personal técnico y de campo y 7000 Costos indirectos, puede ser traspasado a su cuenta operativa. La cuenta bancaria debe contar con dos firmantes autorizados.

Es responsabilidad de la OSC llevar un adecuado manejo de la cuenta bancaria. La primera comisión bancaria por concepto de cheque rebotado en la vida del sub-proyecto afecta al presupuesto del mismo. Las posteriores son responsabilidad de la OSC.

En caso de que la cuenta bancaria exclusiva genere intereses, la OSC los devolverá a FMCN al finalizar el sub-proyecto. Si la OSC requiere usarlos para complementar el sub-proyecto debe solicitarlo con un mes de anticipación a la fecha de cierre con forme al contrato. FMCN se reserva el derecho de aprobar el uso de los intereses.

3.2.2 Controles internos

Los controles internos mínimos requeridos son:

- Las transacciones que realice la OSC (pagos por servicio y/o bienes) deben contar con la autorización administrativa correspondiente y con pleno conocimiento del responsable técnico.
- Los cheques que expidan las OSC deben estar a nombre del proveedor de bienes o servicios, siempre y cuando sean igual o mayor a \$2,000.00 pesos y deben incluir la leyenda “para abono en cuenta del beneficiario”. Así mismo, las transferencias bancarias deben efectuarse a la cuenta bancaria del proveedor de bienes y servicios; de lo contrario, no se consideran deducibles para efectos fiscales.
- Debe utilizarse el mecanismo de fondo fijo de caja chica para la compra de artículos o servicios cuyos montos sean menores a \$1,999.00 pesos.

- Los documentos que amparen las salidas de dinero deben estar a nombre de la OSC, con la justificación propia del gasto y clasificado con la clave del catálogo de cuenta a la que se asigna dicho gasto.
- Todos los documentos electrónicos y/o impresos derivados del desarrollo del sub-proyecto se resguardan en las oficinas de la OSC.
- La OSC mantiene los registros y reportes de forma tal que reflejen sus operaciones y la condición financiera de acuerdo a prácticas de contabilidad aceptadas en la República Mexicana, contabilizando por separado los registros, operaciones y cuentas del sub-proyecto.
- El periodo máximo para el reembolso de un gasto es de un mes de antigüedad. De lo contrario, será un gasto no reembolsable. En caso de que la OSC tenga una política interna distinta y el plazo sea menor a un mes, se considera como norma lo que la OSC instituya. No se aceptan gastos previos a la firma del contrato o posteriores a la conclusión del mismo, a menos que exista aprobación previa por escrito de FMCN.
- Ningún empleado de la OSC puede participar en la selección, adjudicación o administración de un contrato de prestación de servicios profesionales o adquisición de bienes, para evitar cualquier conflicto de interés aparente o real.
- Toda adquisición de bienes debe estar inventariada.

3.2.3 Presupuesto y catálogo de cuentas

Cada gasto efectuado por el sub-proyecto debe corresponder al presupuesto aprobado, cargado en Sisep e incluido en el contrato firmado. El presupuesto se puede descargar de Sisep por cuenta y subcuenta para fácil ejecución del mismo.

3.2.4 Personal técnico y de campo

En cuanto a la contratación de personal técnico y de campo con recursos del sub-proyecto, la OSC debe observar los siguientes puntos:

- La contratación de personal debe cumplir con la Ley Federal del Trabajo y demás leyes aplicables, tales como Ley General de Igualdad entre Mujeres y Hombres y Ley Federal para prevenir y eliminar la discriminación, así como con las Salvaguardas Ambientales y Sociales de FMCN (**Anexo 5**) y los montos especificados en la propuesta.
- En relación al pago de impuestos y prestaciones del personal asalariado (ISR retenido, porcentaje sobre nómina, Infonavit e IMSS) no está permitido asignar al gasto del sub-proyecto el pago de multas, recargos y actualizaciones. La OSC debe realizar los pagos de estos impuestos dentro del mes inmediato posterior a que se generan.

- Si la OSC desea hacer cambios en el número de contrataciones, en las personas a contratar, los puestos o los importes en la cuenta 1000 del presupuesto, debe obtener la autorización de FMCN a través del Sisep, apartado de transferencias.
- En los casos donde un hombre y una mujer sean contratados con recursos del sub-proyecto para desempeñar el mismo puesto y mismas funciones, los sueldos deben ser iguales.

La opción de contratar personal es responsabilidad de la OSC, por lo que FMCN se deslinda de cualquier responsabilidad laboral.

3.2.5 Servicios profesionales

Los servicios profesionales considerados en este apartado se refieren a la contratación de consultores individuales y firmas. Los servicios profesionales aprobados en el presupuesto del sub-proyecto deben especificar el periodo, tema u objetivo, así como el importe. Si la OSC desea hacer cambios en los servicios profesionales a contratar, ya sea en el número de personas, temas o monto aprobado por cada servicio en la cuenta 2000 de presupuesto, debe obtener la autorización de FMCN a través del Sisep en el apartado de transferencias. Es recomendable que el primer desembolso a consultores individuales o firmas consultoras seleccionadas sea como máximo el 30% del monto total de los servicios. Los servicios profesionales autorizados por FMCN son los que la OSC puede contratar bajo los lineamientos que a continuación se detallan.

3.2.6 Consultores individuales

La selección de consultores individuales toma en cuenta su experiencia, calificaciones y capacidad para realizar el trabajo.

La contratación de consultores individuales procede cuando:

- 1) El consultor tiene la capacidad de llevar a cabo la consultoría de manera individual sin sub-contratar.
- 2) La experiencia y las calificaciones de la persona son los requisitos primordiales.

Para consultorías hasta por US\$50,000, tener una lista corta de al menos tres candidatos es suficiente. Si la consultoría rebasa los US\$50,000, la OSC procede con una publicación abierta y sube, en sitios electrónicos, los términos de referencia (TdR) (**Formato 12.2**) por al menos por tres semanas. Los pasos a seguir son:

- 1) Estimación de costos, presupuesto disponible y criterios para seleccionar al consultor. El presupuesto debe ser el autorizado en el sub-proyecto.
- 2) Preparación de los TdR (**Formato 12.2**).
- 3) Preparar la lista corta de candidatos (al menos tres) a quienes se les solicitará su CV.
- 4) En caso de publicación abierta, la OSC sube los TdR en sitios electrónicos, solicitando los CV acompañados de la carta de expresión de interés.
- 5) Los candidatos son calificados de acuerdo a los criterios incluidos en los TdR. La tabla (**Formato 12.3**) con las calificaciones debe identificar al candidato con más altas calificaciones.
- 6) En caso de publicación abierta, el resultado de la evaluación es notificado al responsable técnico del sub-proyecto en FMCN.
- 7) La OSC solicita al candidato con más altas calificaciones la propuesta financiera. En caso de corresponder con el presupuesto, la OSC procede a formalizar el contrato. En caso de ser un costo más elevado, la OSC decide si negociar con el candidato o elegir al siguiente candidato mejor calificado.
- 8) En caso de que la OSC obtenga menos de tres CV y cartas de expresión de interés en respuesta a la publicación, la OSC solicita la intervención de FMCN para seleccionar a un candidato (el que tenga mayores calificaciones); proceder a una asignación directa; o volver a publicar los TdR por dos semanas más.
- 9) Aviso a participantes que no resultaron seleccionados.
- 10) Documentación del proceso en la carpeta electrónica correspondiente.

Las selecciones directas a consultores individuales son posibles en los siguientes casos:

- 1) Servicios que son la continuación de un trabajo desempeñado.
- 2) Servicios cuya duración total estimada es menor a los seis meses.
- 3) En casos excepcionales, pero no limitados, como operaciones de emergencia en respuesta a desastres naturales y situaciones de emergencia declaradas por FMCN.
- 4) Cuando la persona es la única calificada para la tarea.
- 5) Para servicios menores a US\$5,000.

Si el monto es mayor a US\$5,000, se requerirá de la aprobación del responsable técnico del sub-proyecto de FMCN antes de proceder a la selección directa.

3.2.7 Firmas consultoras

Para seleccionar a la firma consultora la OSC evalúa por separado propuestas técnicas y financieras con base en la calidad de la propuesta y el costo de los servicios. La OSC determina la puntuación a la calidad y al costo de acuerdo a la naturaleza del trabajo a realizar.

Para consultorías hasta US\$100,000, tener tres propuestas es suficiente. Si la consultoría rebasa los US\$100,000, la OSC procede con una publicación abierta y sube, a los sitios electrónicos, los términos de referencia (TdR) (**Formato 12.3**) por al menos tres semanas. Las consultorías mayores a US\$100,000 requieren de la aprobación de FMCN.

El proceso de selección de firmas consultoras basado en calidad y costo consta de los siguientes pasos:

- 1) Estimación de costos, presupuesto disponible y criterios para seleccionar a la firma consultora. El presupuesto debe ser el autorizado del sub-proyecto.
- 2) Preparación de los términos de referencia (**Formato 12.2**).
- 3) Preparación de la lista corta de firmas consultoras, que consiste en una lista de al menos tres posibles firmas consultoras a las que la OSC enviará los TdR.
- 4) En caso de publicación abierta, la OSC sube los TdR en sitios electrónicos.
- 5) Recepción y registro electrónico de propuestas técnicas y financieras, éstas últimas se abren después de la evaluación técnica.
- 6) Evaluación de las propuestas técnicas con base en los criterios establecidos en los TdR registrando las calificaciones de cada propuesta en una tabla (**Formato 12.3**). Idealmente tres personas deben ser los evaluadores, los cuales deben estar libres de conflicto de interés.
- 7) Apertura de propuesta financiera.
- 8) Evaluación final de calidad y costo.
- 9) Negociación y adjudicación del contrato con la firma seleccionada.
- 10) En caso de que la OSC obtenga menos de tres propuestas a la publicación, la OSC solicita la intervención del responsable técnico del sub-proyecto de FMCN para seleccionar la firma consultora (la que tenga mayores calificaciones); proceder a una asignación directa; o volver a publicar los TdR por dos semanas más.
- 11) Notificación del resultado de selección al responsable técnico del sub-proyecto de FMCN o comité técnico respectivo, en caso necesario.
- 12) Aviso a las firmas participantes que no resultaron seleccionadas.
- 13) Documentación del proceso en la carpeta electrónica correspondiente.

Es posible realizar selecciones directas de firmas consultoras, con una justificación por escrito, sólo en los siguientes casos:

- 1) Servicios que son la continuación de un trabajo previo que el consultor ha desempeñado y para el cual el consultor fue seleccionado competitivamente.
- 2) Servicios cuya duración total estimada es menor a los seis meses.
- 3) En casos excepcionales, pero no limitados, como operaciones de emergencia en respuesta a desastres naturales y situaciones de emergencia declaradas por FMCN.
- 4) Para servicios muy pequeños (menores a US\$5,000).
- 5) Cuando solamente una firma está calificada o tiene experiencia de valor excepcional para los servicios.

Si el monto es mayor a US\$5,000 requerirá de la aprobación del responsable técnico del sub-proyecto de FMCN antes de proceder a la selección directa.

3.2.8 Adquisiciones de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría

La OSC tiene la responsabilidad de asegurar que toda adquisición se lleve a cabo de acuerdo al presupuesto autorizado para el sub-proyecto. Si la OSC desea hacer cambios en los bienes y obras, ya sea en el equipo a adquirir o en el monto aprobado a cada equipo/obra en la cuenta 3000 de presupuesto, debe obtener la autorización de FMCN a través de Sisep en el apartado transferencias. Toda adquisición debe atender criterios de economía y eficiencia. El proceso de licitación debe ser transparente, dando a todos los proveedores elegibles la misma información e igual oportunidad de competir en el suministro de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría. Los servicios distintos de consultoría por ser servicios estandarizados no requieren de aportación intelectual. FMCN fomenta la contratación de proveedores nacionales, asegurando que no exista conflicto de interés en el proceso de adjudicación (**Anexo 4**).

Las adquisiciones mayores a US\$1,000 y hasta US\$100,000 requieren tres cotizaciones, tabla comparativa, y una breve explicación que indique las razones de selección de uno de los tres proveedores. La comparación de dos cotizaciones se justifica cuando exista evidencia suficiente de que sólo hay dos ofertas confiables o dos proveedores en la región.

Para adquisiciones mayores a US\$100,000, la OSC envía invitaciones a cotizar (**Formato 12.5**) a tres proveedores, al menos. Estas invitaciones incluyen las especificaciones de los bienes o servicios a cotizar. La OSC prepara una tabla comparativa (**Formato 12.6**), que incluya el

cumplimiento con las especificaciones y el monto. La OSC notifica sobre el proceso a FMCN para su aprobación correspondiente.

Los lineamientos de adquisiciones que debe seguir la OSC son los siguientes:

- 1) Facturar todas las adquisiciones a nombre de la OSC.
- 2) Adjuntar, en la comprobación de gastos mensual del sub-proyecto, los documentos que justifiquen la adquisición del bien, obra o servicio y una breve explicación de la razón de selección de uno de los proveedores.
- 3) En caso que existan bienes adquiridos en el extranjero, la OSC debe tramitar el pedimento que acredite la legal importación del bien al país.
- 4) Elaborar una carta resguardo para las adquisiciones de bienes inventariables, con el nombre de la persona que hará uso de dicho bien y el lugar donde estará físicamente en uso.

Los contratos directos, de una sola fuente, pueden utilizarse cuando:

- 1) El bien requerido sólo lo distribuye un proveedor;
- 2) Es ampliación de un contrato anterior adjudicado;
- 3) Se requieren repuestos o piezas compatibles con equipo anteriormente adquirido;
- 4) El equipo es patentado o de marca registrada y sólo puede obtenerse de una fuente;
- 5) Su adquisición es esencial para obtener cierta garantía;
- 6) Se requiera tomar medidas rápidas para atender alguna necesidad imprevista.
- 7) Para importes menores a US\$1,000.

En estos casos, la compra puede hacerse como compra directa. Si el monto es mayor a US\$5,000 requerirá de la aprobación de FMCN antes de proceder a la adquisición directa.

En cuanto a obras de infraestructura, el sub-proyecto sólo financia veredas, señalamientos, casetas para vigilancia, invernaderos móviles y pequeñas adecuaciones a construcciones ya existentes, previa autorización de FMCN. Estas obras de infraestructura deben estar plenamente justificadas dentro de la propuesta técnico-financiera del sub-proyecto. Además de la justificación, de ser el caso, deben contar con los estudios de impacto y/o autorización de las autoridades competentes.

3.2.9 Costos directos

Los costos directos son los gastos operativos directos del sub-proyecto, tales como, papelería, insumos de cómputo, mensajería y correo, gastos de representación y comisiones bancarias.

No se consideran costos directos los gastos de administración como son renta, teléfono, luz, agua de oficinas, etc., ya que existe un apartado especial para su asignación (7000 Costos Indirectos).

3.2.10 Gastos del personal de la institución ejecutora

Los gastos del personal de la institución ejecutora incluyen los gastos destinados a la formación y capacitación de personal considerados en el sub-proyecto. Este apartado contempla: viáticos para participar en talleres y seminarios, (hospedaje, alimentación, combustible, transportación terrestre, casetas, etc.), transportación aérea y cuotas de inscripción.

Para la comprobación de los gastos de formación y capacitación es necesario que la OSC cumpla con los siguientes lineamientos:

- 1) Presentar invitación, programa o agenda del taller.
- 2) Incluir un informe de actividades (una cuartilla máxima).
- 3) Cuando se trate de viajes al extranjero, enviar una justificación por escrito y el monto solicitado a la OSC para visto bueno de FMCN. Para el reembolso de los gastos solicitados, enviar un informe de actividades que incluya una reseña de los conocimientos, herramientas, acuerdos y compromisos adquiridos en beneficio del sub-proyecto.
- 4) Cuando el gasto ampare alimentos para varias personas que reciben la capacitación, presentar la relación de participantes.
- 5) El límite del consumo por persona por alimento es de \$250.00 pesos. Los gastos que excedan el límite deben justificarse, indicando el número de personas y el motivo del consumo de alimentos.
- 6) Los gastos menores a \$2,000.00 pesos pueden reembolsarse, previa comprobación y justificación, y deben anexarse a la carpeta correspondiente del gasto.
- 7) El pago de combustible por un importe menor a \$2,000.00 pesos debe incluir el comprobante de pago por medio electrónico para que el gasto sea deducible de impuestos.
- 8) Es posible hacer anticipo de viáticos al personal de la OSC responsable del sub-proyecto, el cual participe en talleres, seminarios y visitas a campo relacionadas con las actividades del sub-proyecto.

3.2.11 Gastos de campo

La OSC realiza directamente los pagos a los proveedores de insumos relacionados con el sub-proyecto, estas necesidades están basadas en las actividades técnicas del mismo. Los gastos de campo deben estar respaldados por el formato de viáticos de la OSC, bajo los siguientes requisitos:

- 1) Presentar formato de viáticos de la OSC, en el que se indique: nombre y firma de la persona que autoriza el gasto, el periodo y sitio(s) de viaje, detalle de los gastos realizados, el objetivo general y una breve descripción de las actividades realizadas y contenidas en el sub-proyecto.
- 2) Los comprobantes fiscales de despensa, abarrotes y cualquier otro concepto general deben contener el desglose de cada artículo.
- 3) El límite del consumo por persona por alimento es de \$250.00 pesos, con un máximo de \$750.00 pesos por día. Los gastos que excedan el límite deben justificarse, indicando el número de personas que consumieron y el motivo de que se hayan reunido varias personas en ese consumo.
- 4) Los gastos de gasolina y de despensa deben programarse con anticipación. La OSC realiza el pago al proveedor y recibe del proveedor los comprobantes correspondientes.
- 5) Los gastos menores a \$2,000.00 pesos pueden ser reembolsables previa comprobación y justificación.
- 6) El pago de combustible por un importe menor a \$2,000.00 pesos debe incluir el comprobante de pago por medio electrónico para que el gasto sea deducible de impuestos.
- 7) Es posible hacer anticipos de viáticos al personal de la OSC; el cual lleve a cabo actividades del sub-proyecto.
- 8) No es posible hacer anticipos distintos a viáticos a ninguna persona, ya que todo es por reembolso. Tampoco se harán reembolsos a tarjetas de crédito por gastos menores a \$2,000.00 pesos por conceptos derivados de salidas a campo.

3.2.12 Costos indirectos

Los costos indirectos son los gastos administrativos de la OSC responsable del sub-proyecto: personal administrativo, servicios contables, renta, teléfono, agua y luz. Los costos indirectos no deben exceder el 15% del presupuesto directo del sub-proyecto (suma del rubro 1000 al 6000).

3.2.13 Transferencias presupuestales

Las OSC responsables de sub-proyectos pueden solicitar transferencias entre categorías de gasto vía Sisep, atendiendo las siguientes reglas:

- Solicitar la transferencia de recursos por cualquier monto a través de Sisep y previo a la realización del gasto.
- Las solicitudes deben ser autorizadas por el área de FMCN correspondiente antes de incurrir en el gasto. De lo contrario, dicho gasto no se considerará ni elegible ni reembolsable.
- No se pueden solicitar transferencias para aumentar costos indirectos cuando la transferencia implique que el total de los costos indirectos (cuenta 7000) rebasará el 15% del presupuesto directo (suma de la cuenta 1000 a la 6000).

3.2.14 Desembolsos

El primer desembolso al sub-proyecto se realiza a la firma del contrato entre FMCN y el beneficiario. FMCN efectúa los desembolsos subsecuentes siguiendo el calendario de pagos incluido en el contrato (Anexo III del contrato); una vez que haya aprobado los reportes técnicos y administrativos establecidos. En caso de bajo ejercicio presupuestal, el siguiente desembolso se efectuará hasta que la OSC haya ejercido al menos el 70% del desembolso anterior y FMCN definirá la necesidad de presentar un reporte financiero complementario.

FMCN realiza la última entrega del 10% del presupuesto retenido contra reembolso y aprobación del reporte final. Para los gastos del sub-proyecto que debieran cubrirse con el monto retenido, la OSC puede hacer un depósito a la cuenta exclusiva del sub-proyecto o bien cubrirlos de otra cuenta. Si la OSC decide hacer un depósito a la cuenta exclusiva del sub-proyecto, el concepto debe ser “Depósito para cubrir los gastos del sub-proyecto” y el monto no debe ser mayor al 10% correspondiente al último desembolso.

Una vez cubiertos los requisitos de los reportes correspondientes, FMCN realiza el depósito correspondiente a más tardar una semana después de la recepción del comprobante fiscal; mismo que debe estar a nombre de FMCN y cumplir con todos los requisitos fiscales vigentes.

3.2.15 Subejercicio

Si al finalizar el año existe un subejercicio igual o mayor al 10% del presupuesto total del sub-proyecto, la OSC debe devolver el monto correspondiente a FMCN. En caso de que el sub-proyecto sea de continuidad, con fuente de financiamiento extinguido y con subejercicio

inferior al 10% del presupuesto total del sub-proyecto, el responsable administrativo del sub-proyecto de FMCN agregará el saldo al techo presupuestal del siguiente año. Si es el último año del sub-proyecto, el saldo no ejercido quedará ajustado contra el último desembolso del sub-proyecto.

El subejercicio de las cuentas 1000 a la 6000 podrá reasignarse a cualquier categoría de gasto excepto a la cuenta 7000 (costos indirectos). El remanente presupuestal de la cuenta 7000 debe presupuestarse en la misma cuenta.

3.3 Seguimiento a sub-proyectos

3.3.1 Reportes

La OSC a cargo de la ejecución del sub-proyecto elabora reportes de avances técnicos y administrativos a través de Sisep de acuerdo a las fechas estipuladas en el contrato. Sisep envía a los responsables de la OSC un recordatorio por correo electrónico 15 días antes de la fecha límite de entrega del reporte. La OSC debe enviar los dos reportes, el técnico y el administrativo, de manera conjunta para el debido cumplimiento de este apartado.

El reporte técnico parcial debe incluir:

- El porcentaje de avance acumulado de las metas de cada actividad, incluyendo un breve comentario explicativo.
- Una narrativa, donde incluyan si existieron obstáculos que no permitieron alcanzar las metas y cómo se atenderán para dar continuidad a las actividades; así como cualquier observación adicional relevante para la ejecución del sub-proyecto.
- Las evidencias y productos incluidos como anexos.

El reporte técnico anual debe incluir el avance en las metas de las actividades, así como en los indicadores de cada resultado. Es importante agregar comentarios explicativos y fuentes de verificación para los indicadores y actividades.

Los reportes financieros deben ir acompañados de los siguientes documentos:

- Relación de cheques.
- Reporte financiero consolidado.
- Conciliación bancaria del proyecto.
- Copia de los estados de cuenta bancarios del periodo.
- Proceso de selección de consultores y/o adquisiciones.

A partir de la fecha de entrega estipulada en contrato, la OSC tiene 15 días naturales de tolerancia para enviar el reporte a FMCN. Si la OSC no envía su reporte dentro del periodo de tolerancia, el responsable técnico del sub-proyecto de FMCN envía una carta al director de la OSC otorgando un plazo máximo de 15 días naturales para cumplir con el reporte. Cuando la OSC no cumpla con el envío de sus reportes en los días establecidos, el director de área de FMCN enviará notificación a la OSC sobre la cancelación del sub-proyecto.

Cuando con anticipación el ejecutor tenga conocimiento que no le será posible enviar el reporte en la fecha establecida; puede solicitar una única prórroga a FMCN, siempre y cuando el correo electrónico llegue a FMCN al menos una semana antes de la fecha de entrega señalada en el contrato. En el correo, la OSC debe exponer las causas por las cuales lo solicita y las fechas que propone para cumplir con la entrega. FMCN responde por el mismo medio, reservándose el derecho de aprobar o no la prórroga solicitada o estableciendo una fecha distinta para la entrega del reporte.

Una vez que la OSC envía el reporte, el personal de FMCN tiene 15 días naturales para su revisión y, en su caso, para el envío de observaciones o la solicitud de información adicional a la OSC vía correo electrónico. A partir de la recepción de las observaciones de FMCN, la OSC cuenta con quince días naturales para atenderlas. Pueden existir varios intercambios subsecuentes de observaciones entre FMCN y la OSC con un límite de un mes y medio para el siguiente desembolso. La puntualidad en la entrega de reportes y observaciones dentro de los periodos señalados se toma en cuenta para futuras oportunidades de financiamiento. Una vez aprobados los reportes técnico y administrativo, el responsable administrativo del sub-proyecto en FMCN gestiona el desembolso correspondiente en un plazo máximo de una semana, salvo cuando la OSC no haya ejercido el desembolso anterior como se menciona en el apartado de 3.2.14 *Desembolsos*.

Los responsables del sub-proyecto mantienen informado a FMCN de cualquier situación que pueda impactar o atrasar la consecución de los objetivos del proyecto y/o el ejercicio del financiamiento en tiempo y forma. En caso de que la consecución de dichos objetivos requiera alguna modificación en el diseño del sub-proyecto (**Formato 12.21**) los responsables técnicos solicitan autorización por escrito a FMCN, antes de realizar los cambios.

3.3.2 Visitas de supervisión a sub-proyectos

El personal de FMCN puede realizar supervisiones técnicas y administrativas a los sub-proyectos en cualquier etapa de ejecución, para asegurar el seguimiento de los lineamientos establecidos en el contrato y en el Manual de Operaciones. Previo a la visita de supervisión, el

personal de FMCN acuerda con la OSC la fecha y la agenda de la visita. Posterior a la visita de campo, en un plazo máximo de 15 días hábiles, FMCN envía a la OSC el reporte de la visita de supervisión en el que incluye sugerencias en dos niveles:

- De atención indispensable: Son observaciones ligadas directamente al desempeño de la OSC que de no cumplirse podrían comprometer el logro de los objetivos o el buen ejercicio de los recursos.
- Recomendaciones para el fortalecimiento institucional: Son recomendaciones que FMCN emite para incluir las mejores prácticas en todos los procesos de la OSC.

Para estos reportes FMCN utiliza el **Formato 12.22**.

3.3.3 Prórrogas para ejecución de los sub-proyectos

La OSC ejecutora del sub-proyecto podrá pedir prórroga para ejecutar el proyecto mismo. Para ello, la OSC debe enviar por escrito vía correo electrónico la solicitud de prórroga al menos un mes antes de la fecha estipulada en el contrato para finalizar la ejecución del proyecto, explicando los motivos por los que se requiere la prórroga.

FMCN podrá solicitar un reporte técnico y administrativo intermedio para conocer el estatus de las actividades y del gasto presupuestal del proyecto. Una vez liberados ambos reportes, FMCN contesta por escrito a través del mismo medio, reservándose el derecho de aprobar o no la solicitud.

En caso de aprobar la prórroga, FMCN prepara una adenda al contrato a través de Sisep. La organización ejecutora podrá pedir cuantas prórrogas necesite, siempre que esté justificado. FMCN tendrá siempre la posibilidad de negar la prórroga si la justificación de la OSC no está debidamente sustentada, en cuyo caso mantendrá informado al comité técnico correspondiente.

3.3.4 Terminación del sub-proyecto

Al concluir un sub-proyecto, FMCN envía a la OSC una carta de finalización del sub-proyecto (**Formato 12.23**). FMCN solicita que responda una breve evaluación sobre su desempeño como financiador (**Formato 12.24**) misma que se encuentra incluida en Sisep como parte del reporte final de los sub-proyectos. Asimismo, FMCN compila el **Formato 12.25**, con la finalidad de mantener un historial sobre el desempeño de la OSC financiada.

3.3.5 Cancelación de sub-proyectos

Como lo estipula el contrato entre FMCN y la OSC, es motivo de cancelación de un sub-proyecto cuando la OSC:

- No envíe los documentos necesarios para la firma del contrato en los plazos establecidos.
- No envíe su reporte de avance dentro de los plazos establecidos.
- No envíe su reporte con las observaciones atendidas dentro de los plazos establecidos.
- No cumpla con los plazos estipulados en el contrato.
- Muestre malversación de fondos.
- No cumpla con las actividades propuestas.
- No siga los procedimientos que se indican en el contrato y en el presente Manual.

En caso de que se cancele un sub-proyecto, el director de área de FMCN informa por escrito a la OSC las razones de la cancelación. En caso necesario, FMCN solicita el reembolso de los fondos no ejercidos y/o no aprobados.

3.3.6 Fraude y corrupción, prevención de lavado de dinero y de financiamiento del terrorismo

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. (FMCN) declara cero tolerancia hacia cualquier actividad fraudulenta o vinculada a actos de corrupción. Todo receptor de sus recursos debe cumplir con la legislación y la normatividad vigente establecidas por las autoridades, así como con la Política para la Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo; la Política sobre Conflicto de Interés; las Salvaguardas Ambientales y Sociales de FMCN; y las Cláusulas contra fraude y corrupción; que forman parte de los anexos de este Manual de Operaciones. Como Asociación Civil, establecida bajo el Código Civil mexicano, FMCN cumple con toda ley que le aplique, incluyendo la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita. Asimismo, toma las acciones necesarias para que sus socios, sus beneficiarios y sus asociados cumplan, de igual manera, con toda regulación antifraude.

Los receptores de los recursos de FMCN se comprometen a:

- Desarrollar una cultura antifraude en todos los ámbitos institucionales.
- Detectar y minimizar las situaciones que puedan derivar en acciones fraudulentas, actos de corrupción y malversación de recursos.

- Contar con sistemas, procedimientos y controles efectivos para habilitar la prevención y detección de fraude, corrupción y malversación de recursos.
- Asegurar que el personal comprende los riesgos de fraude, corrupción y malversación de recursos, y está enterado de su obligación para reportar cualquier incidente (real o conjeturado) de fraude, corrupción y malversación de recursos.
- Examinar seriamente todo reporte de fraude, corrupción y malversación de recursos, e investigarlo de manera apropiada.
- Cumplir con sus obligaciones de informar a las autoridades competentes, en los casos que sean procedentes, acerca de cualquier incidente de fraude, corrupción y malversación de recursos.

4. LOS PROCEDIMIENTOS PARA LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA)

4.1 Elaboración de POA

La canalización de los recursos de FMCN para la operación y manejo de las áreas naturales protegidas ANP seleccionadas en sus proyectos es a través de Planes Operativos Anuales (POA) elaborados por los directores de las ANP contratados por la Conanp.

En agosto de cada año, FMCN avisa al director de las ANP el presupuesto disponible para su POA para el año siguiente. Es responsabilidad del director del ANP reunirse con su personal para la planeación del POA. Para la elaboración del POA, FMCN pone a disposición del director del ANP los formatos de propuesta técnica (**Formato 12.8**) y presupuesto (**Formato 12.9**).

Una vez que el director tenga la versión final del POA debe capturarlo en Sisep siguiendo las fases de la sección “Mis Sub-proyectos”. Para ello está disponible el “Manual del Usuario del Sisep” en el sitio web de FMCN. El personal técnico y administrativo de FMCN acompaña y resuelve dudas en el proceso de captura hasta que el sub-proyecto esté cargado exitosamente.

Es responsabilidad de los directores del ANP elaborar los presupuestos de los POA de acuerdo al catálogo de cuentas y subcuentas contables. Sisep proporciona el catálogo de cuentas y sus definiciones.

Los requisitos necesarios para obtener financiamiento de FMCN para POA de ANP son:

- 1) El POA debe derivar de una planeación a cinco años resultado de un proceso participativo. El personal de FMCN apoya al director del ANP en esta planeación; ésta

debe incluir resultados, actividades para alcanzar los resultados propuestos, indicadores con líneas base y metas, y presupuesto alineando las diferentes iniciativas que inciden en el ANP, su Programa de Manejo, la Estrategia a 2040 de la Conanp y el Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas.

- 2) El ANP debe mostrar que cuenta con presupuesto fiscal para cubrir sueldos y prestaciones del personal básico, gastos básicos de operación, y, en su caso, preparación del Programa de Manejo del ANP respectiva. Esto permite que el financiamiento de FMCN sea complementario al gubernamental.
- 3) En caso de haber recibido financiamiento en años previos, el personal del ANP debe haber cumplido con la entrega puntual de reportes de POA y, en su caso, del Fondo de Emergencias.
- 4) Cumplir con las Salvaguardas Ambientales y Sociales de FMCN descritas en el Anexo 5. Esto incluye la participación de representantes de los sectores principales (por ejemplo, a través del Consejo Asesor) en la elaboración de los POA y la comprobación de haber entregado o presentado a estos representantes el reporte de los resultados del POA del año inmediatamente anterior, en caso de haber recibido financiamiento en años previos.

De manera específica, los POA elaborados por el personal de las ANP deben ser resultado de un proceso de planeación participativa. Para cumplir con las Salvaguardas Ambientales y Sociales, las actividades, metas y presupuesto de los POA deben:

- En su caso, asegurar que la población indígena se beneficia y participa en la elaboración del POA.
- Mitigar el posible impacto social en la restricción en el acceso y/o uso de los recursos naturales mediante actividades productivas sostenibles.
- Asegurar amplia participación de los actores fortaleciendo sus organizaciones y mecanismos de participación.
- Identificar una estrategia de comunicación para difundir los resultados.

Lo anterior debe ser documentado por el personal del ANP mediante minutas, actas memorias de los talleres y/o acuerdos firmados. La documentación que avale el proceso de participación, así como la identificación de las medidas incorporadas al POA es verificada por FMCN o los fondos regionales que apoyan a FMCN antes de que el comité técnico respectivo apruebe el POA a financiar.

El director del ANP sube a Sisep el POA correspondiente a más tardar a mediados de octubre, para que el equipo técnico y administrativo de FMCN revise y envíe observaciones al ANP a

partir de la segunda quincena de octubre. El director del ANP tiene el compromiso de hacer las correcciones pertinentes al POA y subirlo en versión final durante la primera quincena de noviembre. En los casos en que el presupuesto de un POA incluya adquisiciones por montos mayores a US\$5,000, la aprobación de estas adquisiciones es decisión del comité técnico correspondiente.

4.2 Canalización de recursos a través de una OSC

Por ser un órgano descentralizado del gobierno federal, la Conanp no puede recibir fondos privados. Es por esto que FMCN somete a convocatoria la administración de los recursos para cumplir con los POA, lanzando la convocatoria correspondiente e invitando a OSC¹⁸. El comité técnico correspondiente de FMCN selecciona a la OSC que llevará la administración de uno o varios POA de acuerdo a la propuesta con mayores calificaciones.

La convocatoria debe especificar el periodo de la administración, que puede ser de mínimo un año y máximo tres años. En el caso de que sea un periodo de más de un año, FMCN, previa autorización del comité respectivo, renueva el contrato con la OSC siempre y cuando la administración de los recursos sea destacada. De no ser así, la administración del POA del ANP correspondiente se convocará nuevamente.

Una vez que la asignación de las OSC administradoras de POA está aprobada por el comité técnico, FMCN elabora el contrato correspondiente con la OSC. El CD de FMCN aprueba los presupuestos anuales en su sesión de diciembre después de la revisión y aprobación de los comités respectivos.

4.3 Plan semanal de necesidades del ANP

La Dirección del ANP es responsable de elaborar un plan semanal de necesidades (**Formato 12.26**) basado en el POA aprobado. Todos los gastos, resultado del plan de necesidades, requieren de la opinión técnica del director del ANP. El director del ANP, o quien éste designe, envía el plan semanal al responsable administrativo de la OSC a cargo de la administración del POA los lunes de cada semana por correo electrónico. El director del ANP confirma con el responsable administrativo de la OSC la recepción de la documentación.

El plan semanal de necesidades debe incluir conceptos de gasto de acuerdo al presupuesto del POA aprobado por el comité técnico. Dicho presupuesto está detallado por cuenta y

¹⁸ Los Fondo Regionales son OSC y pueden participar en la convocatoria para administrar un POA e incluso para llevar acabo la supervisión técnica.

subcuenta en Sisep. Para las necesidades de consultorías, el director del ANP elabora los términos de referencia respectivos (**Formato 12.2**) y una lista corta de consultores sugeridos; envía ésta información a FMCN para su visto bueno antes de la contratación respectiva. Si el plan semanal tiene como necesidad la adquisición de un bien, el director del ANP acompaña el plan semanal con las cotizaciones pertinentes. Una vez adquirido, el director del ANP resguardará el bien y es responsable de su localización. También brinda su apoyo para que la OSC cuente con los comprobantes fiscales de los proveedores locales. El director del ANP debe incluir en el plan semanal, las omisiones que hubiera habido en el plan de la semana anterior.

4.4 Reportes

Las direcciones de las ANP llenan en línea en Sisep un reporte técnico intermedio y uno anual. Las OSC elaboran los reportes administrativos y los envían por correo electrónico a FMCN para su revisión. Una vez revisado y validado por FMCN, la OSC envía a las direcciones de ANP el reporte financiero trimestral, semestral y/o anual correspondiente en archivo Excel. La dirección del ANP debe ingresar el gasto por cuenta contable al Sisep en un plazo no mayor a 15 días naturales después de la recepción de la información. Los reportes intermedios se entregan en el mes de julio. El reporte anual debe estar en Sisep en enero del siguiente año al cierre del ejercicio.

Las ANP que cursan su primer año de ejercicio de recursos deben cargar en Sisep reportes trimestrales, que deben ser entregados en los meses de abril, julio y octubre, así como un reporte anual en el mes de enero del siguiente año. La OSC debe enviar los reportes respectivos de manera previa a FMCN para su revisión y aprobación. Sisep envía a los responsables de la OSC un recordatorio por correo electrónico 15 días antes de la fecha límite de entrega del reporte.

Los reportes técnicos, semestrales y trimestrales, deben incluir:

- El porcentaje de avance acumulado de las metas de cada actividad, incluyendo un breve comentario explicativo.
- Una narrativa, donde incluyan si existieron obstáculos que no permitieron alcanzar las metas y cómo se atenderán para dar continuidad a las actividades, o bien cualquier observación adicional que consideren relevante.
- Las evidencias y productos incluidos como anexos.

El reporte técnico anual debe incluir el avance en las metas de las actividades, así como en los indicadores de cada resultado. Es importante agregar comentarios explicativos y fuentes de verificación para los indicadores y las actividades. Las direcciones de ANP también deben incluir en este reporte información sobre otras fuentes de financiamiento que apoyaron la ejecución de las actividades incluidas en el POA.

Los reportes financieros deben ir acompañados de los siguientes documentos:

- Relación de cheques.
- Reporte financiero consolidado.
- Conciliación bancaria del proyecto.
- Copia de los estados de cuenta bancarios del periodo.
- Proceso de selección de consultores y/o adquisiciones.

Para el caso de los reportes financieros, la OSC tiene 15 días naturales de tolerancia a partir de la fecha estipulada en contrato. Si la OSC no envía su reporte dentro del periodo de tolerancia, el responsable técnico del POA de FMCN envía una carta al responsable de la OSC con copia al director del ANP, al representante legal de la OSC y al director regional de Conanp, otorgando un plazo máximo de 15 días naturales para cumplir con el reporte. Si al término de ese plazo, la OSC o el ANP aún no ha elaborado los reportes en Sisep y no ha enviado una solicitud de prórroga, el director del área correspondiente en FMCN envía una carta al representante legal de la OSC con copia al director del ANP y al director regional de Conanp señalando que concluyó el periodo de espera para la entrega del reporte y FMCN cancelará los desembolsos subsecuentes. En este último caso, si el ANP no entrega los reportes y al cierre del año tiene un saldo mayor al 10% del POA, éste no será ejercido por el ANP. El personal de FMCN mantiene comunicación constante con las OSC y las ANP para orientarlas en el uso eficiente de sus recursos para lograr los objetivos acordados. Asimismo, el personal de FMCN mantiene informados a los comités sobre cancelaciones que tengan lugar de acuerdo a los procedimientos.

Para el caso de los reportes técnicos, el ANP tiene 15 días naturales de tolerancia a partir de la fecha de entrega estipulada en Sisep para enviar el reporte a FMCN. Si el personal del ANP no envía su reporte dentro del periodo de tolerancia, el responsable técnico del POA de FMCN envía una carta al director del ANP, con copia al representante legal de la OSC y al director regional de Conanp, otorgando un plazo máximo de 15 días naturales para cumplir con el reporte. Si al término de ese plazo, el ANP aún no ha enviado los reportes a través del Sisep y no ha enviado una solicitud de prórroga, el director del área correspondiente en FMCN envía una carta al director del ANP, con copia al representante legal de la OSC, con copia al director

regional de Conanp señalando que concluyó el periodo de espera para la entrega del reporte y FMCN cancelará los desembolsos subsecuentes

Cuando con anticipación el ejecutor tenga conocimiento que no le será posible enviar el reporte en la fecha establecida, puede solicitar una única prórroga a FMCN, siempre y cuando el correo electrónico llegue a FMCN al menos una semana antes de la fecha de entrega señalada en el contrato. En el correo, la OSC o ANP debe exponer las causas por las cuales la solicita y las fechas que propone para cumplir con la entrega. FMCN responde por el mismo medio, reservándose el derecho de aprobar o no la prórroga solicitada o estableciendo una fecha distinta para la entrega del reporte.

Una vez que la OSC y el ANP envían los reportes financieros y técnicos, el personal de FMCN tiene 15 días naturales para su revisión y, en su caso, para el envío de observaciones o la solicitud de información adicional a la OSC o direcciones de ANP vía correo electrónico. A partir de la recepción de las observaciones de FMCN, la OSC o ANP tiene quince días naturales para atenderlas. Si en ese plazo FMCN no recibe la atención a las observaciones, FMCN envía un recordatorio y otorga un plazo adicional de 15 días. Si al término de esos 15 días FMCN no ha recibido respuesta ni solicitud de prórroga de la OSC o dirección de ANP, el director del área correspondiente de FMCN envía una carta al director del ANP con copia al director regional y al representante legal de la OSC señalando que tiene 15 días naturales para incorporar las observaciones. Si no incorporan las observaciones al reporte en los siguientes 15 días naturales, FMCN suspende los desembolsos subsecuentes.

Una vez aprobados los reportes técnico y administrativo, el responsable administrativo del POA en FMCN gestiona el desembolso correspondiente en un plazo máximo de una semana.

Los responsables del ANP mantendrán informado a FMCN de cualquier situación que pueda impactar o atrasar la consecución de los objetivos del proyecto y/o el ejercicio del financiamiento en tiempo y forma. En caso de que la consecución de dichos objetivos requiera alguna modificación en el diseño del POA (**Formato 12.21**) los responsables técnicos solicitan autorización por escrito a FMCN, antes de realizar los cambios.

4.5 Subejercicio

Si al finalizar el año existiese un subejercicio igual o mayor al 10% del gasto corriente destinado al POA de una ANP, la OSC devolverá el monto correspondiente al subejercicio a

FMCN. En caso de que el subejercicio sea menor al 10%, el director del ANP elabora un plan de necesidades semestral (**Formato 12.27**) que incluya las actividades técnicas en las que se aplicarán estos recursos, lo revisa con la OSC y esta última lo envía para aprobación a FMCN durante el mes de enero. FMCN envía de regreso a la OSC la versión final del plan aprobado.

Para poder ejercer el subejercicio es necesario:

- Que el ANP cuente con la autorización por parte de FMCN del POA del año siguiente en versión final.
- Que el ANP tenga al corriente las comprobaciones de gastos y no tenga pendientes administrativos con la OSC al cierre de diciembre del año anterior.
- Que el plan de necesidades semestral propuesto esté autorizado por FMCN.

El subejercicio puede reasignarse a cualquier categoría de gasto excepto a la 7000 (costos indirectos) y deberá presentarse en el plan semestral de necesidades para autorización de FMCN. El subejercicio de la cuenta 7000 deberá ser presupuestado en la misma cuenta. Para llevar a cabo la ejecución del subejercicio, el ANP debe seguir los lineamientos del apartado *4.3 Plan semanal de necesidades del ANP*.

4.6 Fondo de emergencias

Las ANP podrían tener acceso al Fondo de Emergencias (FE). FMCN informará al ANP interesada si tiene posibilidad de contar con este apoyo.

Una emergencia es un evento imprevisto que por su naturaleza afecta de manera urgente e inmediata la salud de un ecosistema, la presencia de una especie o la vida de las personas que habitan en un ANP.

Algunas de las actividades que pueden ser financiadas a través del FE son:

- Control y combate de incendios, que sobrepasen la capacidad de combate prevista en el POA.
- Tareas de rescate en caso de inundaciones o incendios.
- Gastos hospitalarios y médicos mayores para el personal que participe directamente en la resolución de la contingencia.
- Acordonamiento y señalización de una zona que sobrepasen la capacidad de acción de acuerdo al POA autorizado.
- Reparaciones a instalaciones o equipo resultado de un desastre natural.
- Varamiento de especies prioritarias.

- Afectaciones a zonas costeras como encallamiento de embarcaciones.

Para acceder a estos recursos, el director del ANP debe seguir los pasos descritos a continuación:

- 1) La dirección del ANP avisa por correo electrónico a la Dirección de Conservación de FMCN sobre la necesidad del FE (**Formato 12.28**). El mensaje escrito debe incluir una breve descripción de la situación y afectaciones, el importe aproximado requerido, el uso que la OSC dará al recurso y el periodo máximo en que se atenderá la emergencia.
- 2) Cuando el monto solicitado aplique y exceda los \$50,000.00 pesos, La Dirección de Conservación de FMCN solicita la autorización de al menos tres integrantes del comité respectivo para utilizar el fondo de emergencias. La autorización debe ser escrita. Cuando la autorización provenga del presidente del comité es necesaria la aprobación de un miembro más. Para montos menores a \$50,000.00 pesos sólo es necesaria la autorización de la Dirección de Conservación de FMCN.
- 3) Una vez autorizada la solicitud de FE, el director del ANP elabora el plan de necesidades inmediato (**Formato 12.29**) y lo hace llegar a la OSC por correo electrónico.
- 4) La dirección del ANP envía a FMCN un reporte técnico y administrativo de la aplicación de los fondos del FE (**Formato 12.30**), a más tardar 30 días después de la fecha de recepción del último desembolso.
- 5) El recurso autorizado para el FE debe ser ejercido en el periodo de la emergencia, es decir, dentro de los diez días siguientes de haberse autorizado el fondo. De no ejercerse el recurso en este periodo, debe devolverse a FMCN.
- 6) La autorización de una solicitud de FE está condicionada a que el ANP esté al día con la entrega de reportes intermedios o reportes de FE anteriores que estuvieran atrasados.

4.7 Visitas de supervisión

El personal de FMCN realiza visitas de supervisión técnica a las ANP o administrativa a la OSC en cualquier etapa de ejecución, para asegurar el cumplimiento de las actividades planeadas en el POA y el seguimiento a las Salvaguardas Sociales y Ambientales (**Anexo 5**). Con base en los resultados reportados, el responsable de la supervisión dentro de FMCN elige una muestra de ANP a visitar por año. Previo a la visita, el responsable dentro de FMCN acuerda con la dirección del ANP la fecha y la agenda.

Posterior a la visita de campo, en un plazo máximo de 15 días hábiles, FMCN envía a la dirección del ANP el reporte de la visita de supervisión en el que incluye sugerencias para mejorar el desempeño y seguimiento de las actividades y resultados. Para estos reportes, FMCN utiliza el **Formato 12.22**.

4.8 Procedimientos administrativos para las organizaciones administradoras de POA

Los procedimientos en esta sección describen los pasos que deben seguir las OSC a cargo de la administración de POA para ANP financiados por FMCN.

4.8.1 Cuentas bancarias para los POA

A través de un contrato firmado con FMCN, la OSC administradora provee asistencia para el ejercicio de los recursos en beneficio de las ANP, de acuerdo a las reglas de operación que establece este manual. Para la operación de estos recursos, la OSC administradora sigue los siguientes pasos:

- La OSC abre una cuenta bancaria exclusiva para la operación del gasto.
- La cuenta bancaria exclusiva debe tener dos firmas autorizadas del personal de la OSC administradora.
- FMCN deposita los recursos financieros a esta cuenta bancaria de manera trimestral o semestral de acuerdo a los periodos establecidos en el contrato respectivo.
- Las comisiones bancarias por cheques expedidos, comisiones por anualidad, saldo mínimo, entre otros, son absorbidas por los intereses que genere la cuenta de inversión. Las comisiones por cheques sin fondos es responsabilidad de la OSC.
- Los intereses generados son utilizados para actividades elegibles previa autorización de FMCN o devueltos a FMCN.

4.8.2 Seguimiento de las OSC al plan semanal de necesidades del ANP

La OSC administradora recibe cada lunes, vía correo electrónico, el plan semanal de necesidades (**Formato 12.26**) que envía el director del ANP o la persona que éste designe. Este plan semanal está basado en el POA aprobado por FMCN. El personal del ANP apoya a la OSC administradora a obtener los comprobantes fiscales de proveedores locales.

La OSC debe asegurarse de contar con los comprobantes fiscales de cada erogación correspondiente al plan semanal, relacionando el número de movimiento al gasto de acuerdo al plan semanal. En caso de no contar con el comprobante digital de manera previa, éste debe presentarse en un plazo no mayor a tres días después de la emisión del pago. El importe de los

gastos no comprobados físicamente y los gastos no elegibles es descontado del presupuesto del ejercicio en ejecución.

Para la oportuna ejecución del plan semanal de necesidades se requiere una estrecha comunicación entre la OSC administradora y el ANP, que permita agilizar la ejecución o en su caso adaptar el plan para la siguiente semana.

4.8.3 Ejecución de recursos

La OSC administradora cubre las necesidades del plan semanal mediante el depósito de los recursos correspondientes a los proveedores de bienes y servicios. El depósito de estos recursos puede realizarse por transferencia electrónica o cheque para depósito en cuenta.

Los proveedores de bienes y servicios, con apoyo de las direcciones de las ANP, envían a la OSC administradora de manera anticipada al pago o en un periodo máximo de tres días a partir de la fecha de pago los comprobantes fiscales que respaldan el gasto. Los comprobantes deben cumplir con la legislación vigente en la materia y estar a nombre de la OSC; ésta debe conservar toda la información de los registros que acrediten los gastos, incluyendo:

- a) Contratos de prestación de servicios, renta, servicios generales, etc.
- b) Órdenes de compra.
- c) Comprobantes fiscales electrónicos en CFDI (PDF y XML).
- d) Notas.
- e) Recibos.
- f) Otros documentos que soporten el gasto.

La OSC administradora se asegura de que todos los comprobantes estén debidamente justificados y clasificados en el plan semanal de necesidades, de acuerdo a la cuenta y subcuenta elegible del catálogo de cuentas que se detalla en Sisep. Cuando por la naturaleza del gasto se decida prorratear alguna erogación, se debe indicar el importe que corresponde a cada cuenta y subcuenta contable.

Los reembolsos de gastos no deben tener antigüedad mayor a un mes con respecto a la fecha en que se presentan en el plan semanal de necesidades. Si el plazo de la OSC es menor a lo establecido en este manual, se considera como válido lo que la OSC establezca en sus políticas internas.

Los deudores o acreedores deben cancelarse en un periodo máximo de un mes (comprobar, depositar o pagar, según sea el caso), excepto en el mes de diciembre, ya que deben cancelarse

en el mismo ejercicio fiscal. Si el plazo de la OSC es menor a lo establecido en este manual, se considera como válido lo que la OSC establezca en sus políticas internas.

Los comprobantes correspondientes a la operación del POA que presenten datos fiscales diferentes a los de la OSC se consideran como no elegibles y deben ser reintegrados a la cuenta bancaria del proyecto.

Los gastos que técnicamente sean indispensables, pero que no sea posible que contengan todos los requisitos fiscales, por las características de la región o cualquier otro motivo, son no deducibles. El gasto del impuesto correspondiente se descontará del presupuesto del POA del año siguiente.

La OSC revisa que las necesidades incluidas en el plan semanal correspondan a gastos elegibles, que son las cuentas y subcuentas incluidas en Sisep. Los gastos no elegibles para ejecución de POA incluyen derechos y aprovechamientos federales o estatales, bebidas alcohólicas, gastos de índole personal, vehículos motorizados y/o cualquier otro tipo de erogaciones que no se encuentren dentro del POA o que, por su naturaleza, no correspondan a los objetivos del POA. El importe de gastos no elegibles es descontado del presupuesto del ejercicio en ejecución.

4.8.4 Personal técnico de campo

La Conanp se encarga de que cada ANP en el proyecto tenga un director. El personal complementario podrá ser contratado por la OSC si el proyecto específico lo permite (esto depende de la fuente financiera) y el POA lo contempla. La contratación de personal sólo podrá tener lugar como parte del diseño de un sub-proyecto que contribuya al menos uno de los resultados del marco lógico del POA. El monto para financiar el sub-proyecto deberá ser descontado del presupuesto total asignado al POA del ANP. El sub-proyecto deberá tener su propio marco lógico, marco de actividades y presupuesto, como se describe en la sección 3.1.4. Será revisado por el personal de FMCN y deberá contar con la aprobación del Comité respectivo para su financiamiento. En caso de contingencia laboral, la OSC utiliza recursos del POA para cubrir los gastos asociados y mantiene a FMCN informado en todo momento. La OSC cumple con los términos establecidos en el contrato con FMCN, del cual forma parte el presente Manual.

El director del ANP debe dar su opinión técnica sobre el personal a contratar y apoya a la OSC administradora en la búsqueda del personal con el perfil requerido; el proceso de contratación debe observar los lineamientos y condiciones de la OSC. La OSC solicita al personal a

contratar la documentación para su contratación en un plazo menor a 5 días hábiles antes de que este nuevo personal inicie la operación correspondiente. Dicha documentación incluye su número de seguridad social, RFC, CURP, INE, acta de nacimiento, comprobante de domicilio y correo electrónico. Lo anterior tiene como objetivo que el trabajador esté asegurado desde el primer día de trabajo. Es responsabilidad de la OSC evaluar la capacidad de pago cuando se proceda a una nueva contratación, ya que la OSC es responsable de las obligaciones adquiridas presentes y futuras dentro del plazo del contrato firmado con FMCN.

Para la contratación del personal complementario, la OSC debe considerar los siguientes puntos en cumplimiento de las Salvaguardas Ambientales y Sociales de FMCN (**Anexo 5**):

- La contratación de personal debe cumplir con la Ley Federal del Trabajo y demás leyes aplicables, tales como Ley General de Igualdad entre Mujeres y Hombres, así como la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación.
- En casos donde un hombre y una mujer sean contratados con recursos del POA para desempeñar el mismo puesto y mismas funciones los sueldos deben ser iguales.
- En relación al pago de impuestos y prestaciones del personal asalariado (ISR retenido, % sobre nómina, Infonavit e IMSS) no está permitido asignar al gasto del POA el pago de multas, recargos y actualizaciones. Los pagos de estos impuestos los deben realizar dentro del mes inmediato posterior en que se generan.

4.8.5 Servicios profesionales

Los servicios profesionales considerados en este apartado se refieren a la contratación de consultores individuales y firmas consultoras. Los servicios profesionales presupuestados en el POA de las ANP deben especificar el periodo, tema u objetivo, así como el importe. El primer desembolso a consultores individuales y firmas consultoras seleccionadas es como máximo el 30% del monto total de los servicios. Los servicios profesionales autorizados por FMCN son los que las OSC pueden contratar bajo los lineamientos que a continuación se detallan.

4.8.5.1 Consultores individuales

La selección de consultores individuales toma en cuenta su experiencia, calificaciones y capacidad para realizar el trabajo.

La contratación de consultores individuales procede cuando:

- a) El consultor tiene la capacidad de llevar a cabo la consultoría de manera individual sin sub-contratar.

- b) La experiencia y las calificaciones de la persona son los requisitos primordiales.

Para consultorías hasta por US\$50,000 el proceso de contratación de consultor individual puede ser mediante lista corta de al menos tres candidatos. Si la consultoría rebasa los US\$50,000, la OSC, en coordinación con el director del ANP, procede a una publicación abierta y sube los términos de referencia (TdR) (**Formato 12.2**) por al menos tres semanas en sitios electrónicos. En este caso la OSC solicita la autorización de FMCN previo al proceso.

Los pasos a seguir para la contratación de consultores individuales son:

- 1) La dirección del ANP estima los costos, presupuesto disponible y criterios para seleccionar al consultor. El presupuesto debe ser el establecido en el POA del ANP.
- 2) En caso de publicación abierta, la OSC solicita la aprobación a FMCN para proceder a la elaboración de los TdR.
- 3) La dirección del ANP prepara los TdR (**Formato 12.2**) y lista corta de al menos tres consultores individuales. Los TdR deben especificar los criterios de evaluación, solicitar CV y carta de expresión de interés para participar en el proceso, así como los documentos requeridos por la OSC.
- 4) Revisión de los TdR y lista corta por parte de la OSC, o en su ausencia, de FMCN.
- 5) La OSC envía a los consultores de la lista corta la invitación a participar junto con los TdR.
- 6) En caso de publicación abierta, la OSC sube los TdR en sitios electrónicos, por lo menos tres semanas.
- 7) El personal de la OSC o, en su ausencia, FMCN y la dirección del ANP califican los CV y expresiones de interés de acuerdo a los criterios incluidos en los TdR. La tabla con las calificaciones debe identificar al candidato con mayor puntaje (**Formato 12.3**).
- 8) La OSC solicita al candidato con más altas calificaciones la propuesta financiera. En caso de corresponder con el presupuesto se procede a formalizar el contrato. En caso de ser un costo más elevado, la OSC solicita la opinión técnica del director del ANP y de FMCN, para negociar con el candidato o elegir al siguiente candidato mejor calificado.
- 9) En caso de que la OSC obtenga menos de tres CV y expresiones de interés en respuesta a la publicación, la OSC solicita la opinión técnica del director del ANP y de FMCN, para seleccionar a un candidato (el que tenga mayores calificaciones); proceder a una selección directa; o volver a publicar los TdR por dos semanas más.
- 10) La OSC avisa a los participantes que no resultaron seleccionadas.
- 11) La OSC documenta el proceso en la carpeta electrónica correspondiente.

La selección directa de consultores individuales es posible, con una justificación por escrito por la OSC cuando se presente al menos uno de los siguientes casos:

- 1) Servicios que son la continuación de un trabajo desempeñado.
- 2) Servicios cuya duración total estimada es menor a los seis meses.
- 3) En casos excepcionales, pero no limitados, como operaciones de emergencia en respuesta a desastres naturales y situaciones de emergencia declaradas por FMCN.
- 4) Para servicios menores a US\$5,000.
- 5) Cuando la persona es la única calificada para la tarea.

Si el monto es mayor a US\$5,000, requerirá de la aprobación del técnico responsable de FMCN antes de proceder a la selección directa.

La OSC recibe los reportes y realiza los pagos correspondientes toda vez que cuente con el visto bueno técnico de la dirección del ANP, de la OSC, o en su caso, de FMCN.

4.8.5.2 Firmas consultoras

Para seleccionar a la firma consultora la OSC administradora evalúa por separado propuestas técnicas y financieras que reciba, con base en la calidad de la propuesta y el costo de los servicios. El director del ANP da su opinión técnica de acuerdo a la naturaleza del trabajo a realizar.

Para consultorías hasta US\$100,000 el proceso de contratación de firmas consultoras puede hacerse con base en tres propuestas. Si la consultoría rebasa los US\$100,000, o el ANP no cuenta con una lista corta de firmas consultoras, la OSC procede a una publicación abierta y sube los términos de referencia (TdR) (**Formato 12.2**) por al menos tres semanas en sitios electrónicos. Las consultorías mayores a US\$100,000 requieren de la aprobación de FMCN previo al proceso.

El proceso de selección de firmas consultoras basado en calidad y costo consta de los siguientes pasos:

- 1) La dirección de ANP estima costos, presupuesto disponible y criterios para seleccionar al consultor. El presupuesto debe ser el establecido en el POA del ANP, incluyendo los impuestos correspondientes.
- 2) La OSC notifica a FMCN si se realiza la selección por lista corta o publicación abierta.
- 3) La dirección de la ANP prepara los TdR (**Formato 12.2**) y lista corta de al menos tres firmas consultoras. Los TdR deben establecer los criterios de evaluación, solicitar una

propuesta técnica y financiera por separado y enunciar los documentos requeridos para participar en el concurso.

- 4) Revisión de los TdR y lista corta de firmas consultoras por parte de la OSC, o en su ausencia, de FMCN.
- 5) En caso de que el proceso sea por lista corta, la OSC envía la invitación a participar a las firmas consultoras junto con los TdR.
- 6) En caso de ser publicación abierta, la OSC sube los TdR en sitios electrónicos, por lo menos tres semanas.
- 7) La OSC lleva a cabo la recepción, revisión y registro electrónico de propuestas técnicas y financieras.
- 8) Evaluación de las propuestas técnicas a cargo del personal de la OSC, FMCN y la dirección del ANP, con base en los criterios establecidos en los TdR registrando las calificaciones de cada propuesta en el **Formato 12.3**. En caso de que alguna de las partes evaluadoras tenga algún conflicto de interés, se abstendrá de calificar las propuestas. El director del ANP debe dar su opinión técnica. Idealmente tres personas deben ser los evaluadores, los cuales deben estar libres de conflicto de interés.
- 9) La OSC procede a la apertura de propuesta financiera y propuesta técnica de mayor puntaje; lleva a cabo la evaluación final de calidad y costo.
- 10) La OSC negociará y formalizará contrato con la firma seleccionada por contar con la más alta puntuación en calidad y costo.
- 11) En caso de que la OSC obtenga menos de tres propuestas en respuesta a la publicación, la OSC solicita la opinión técnica del director del ANP y de FMCN para seleccionar a una firma consultora (la que tenga mayores calificaciones); proceder a una selección directa; o volver a publicar los TdR por dos semanas más.
- 12) En caso de publicación abierta, una vez evaluadas las propuestas, el responsable técnico de FMCN notifica el resultado de selección a la OSC para su contratación con copia a la dirección del ANP.
- 13) La OSC avisa a las firmas participantes que no resultaron seleccionadas.
- 14) La OSC documenta el proceso en la carpeta electrónica correspondiente.

La OSC puede realizar selección directa de firmas consultoras, con una justificación por escrito, cuando se presente al menos uno de los siguientes casos:

- 1) Servicios que son la continuación de un trabajo previo que el consultor ha desempeñado y para el cual el consultor fue seleccionado competitivamente.
- 2) Servicios cuya duración total estimada es menor a los seis meses.

- 3) En casos excepcionales, pero no limitados, como operaciones de emergencia en respuesta a desastres naturales y situaciones de emergencia declaradas por FMCN.
- 4) Para servicios menores a US\$5,000.
- 5) Cuando solamente una firma está calificada o tiene experiencia de valor excepcional para los servicios.

Si el monto es mayor a US\$5,000. La OSC requerirá de la aprobación del técnico responsable de FMCN antes de proceder a la selección directa.

La OSC recibe los reportes y realiza los pagos correspondientes toda vez que cuente con el visto bueno técnico de la dirección del ANP, o en su caso, de FMCN.

4.8.6 Adquisiciones de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría

La OSC administradora, bajo la supervisión de FMCN y con la opinión técnica del director del ANP, tiene la responsabilidad de asegurar que toda adquisición se lleve a cabo de acuerdo al presupuesto del POA autorizado. Cualquier solicitud de adquisición no autorizada en el POA, debe ser evaluada por el equipo técnico y administrativo de FMCN. Toda adquisición debe atender criterios de economía y eficiencia. El proceso de licitación debe ser transparente, dando a todos los proveedores elegibles la misma información e igual oportunidad de competir en el suministro de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría. Los servicios distintos de consultoría por ser servicios estandarizados no requieren de aportación intelectual. FMCN fomenta la contratación de proveedores nacionales, asegurando que no exista conflicto de interés en el proceso de adjudicación (**Anexo 4**).

Las adquisiciones mayores a US\$1,000 y hasta US\$100,000 requieren tres cotizaciones, tabla comparativa, y una breve explicación que indique las razones de selección de uno de los tres proveedores. La comparación de dos cotizaciones se justifica cuando exista evidencia suficiente de que sólo hay dos proveedores en la región.

Para adquisiciones mayores a US\$100,000, la OSC envía invitaciones a cotizar (**Formato 12.5**) a al menos tres proveedores. Estas invitaciones incluyen las especificaciones de los bienes o servicios a cotizar. La OSC prepara una tabla comparativa (**Formato 12.6**), que incluya el cumplimiento con las especificaciones y el monto. Esta tabla cuenta con la opinión técnica del director del ANP. La OSC notifica sobre el proceso a FMCN para su aprobación correspondiente.

Los lineamientos de adquisiciones que debe seguir la OSC son los siguientes:

- 1) Las adquisiciones autorizadas en el POA del ANP las incluye el director del ANP en el plan semanal de necesidades que envíe a la OSC (**Formato 12.26**).
- 2) El ANP deberá solicitar, a través del plan semanal de necesidades, a la OSC las adquisiciones autorizadas en el POA a más tardar el 31 de agosto de cada año para cumplir con los procesos administrativos y de donación de bienes al ANP en el año calendario.
- 3) La OSC se asegura que todas las adquisiciones estén facturadas a su nombre.
- 4) La OSC adjunta en la comprobación de gastos mensual del ANP los documentos que justifiquen la adquisición del bien, obra o servicio y una breve explicación de la razón de seleccionar a uno de los proveedores de acuerdo a la opinión técnica del director del ANP.
- 5) La OSC debe tramitar el pedimento que acredite la legal importación al país de bienes adquiridos en el extranjero.
- 6) La OSC elabora una carta resguardo para las adquisiciones de bienes inventariables y se asegura que la firme la persona que hará uso de ese bien.
- 7) La OSC tramita la donación a la Conanp de todos los bienes inventariables adquiridos al finalizar cada ejercicio fiscal y da seguimiento al proceso cuando Conanp responda al trámite.

Los contratos directos, de una sola fuente, pueden utilizarse cuando:

- 1) El bien requerido sólo lo distribuye un proveedor;
- 2) Es ampliación de un contrato anterior adjudicado;
- 3) Se requieren repuestos o piezas compatibles con equipo anteriormente adquirido;
- 4) El equipo es patentado o de marca registrada y sólo puede obtenerse de una fuente;
- 5) Su adquisición es esencial para obtener cierta garantía;
- 6) Se requiera tomar medidas rápidas para atender alguna necesidad imprevista.
- 7) Para importes menores a US\$1,000.

En estos casos, la compra puede hacerse como compra directa. Si el monto es mayor a US\$5,000 requerirá de la aprobación de FMCN antes de proceder a la adquisición directa.

4.8.7 Costos directos

Los costos directos son los gastos operativos directos del POA, tales como papelería, insumos de cómputo, mensajería y correo, gastos de representación, comisiones bancarias, luz y agua de oficinas. No se consideran costos directos los gastos de administración como son renta,

servicio de teléfono o internet de oficinas; ya que, existe un apartado especial para su asignación (7000 Costos Indirectos).

4.8.8 Gastos del personal del ANP

Los gastos del personal de Conanp incluyen los gastos destinados a la formación y capacitación de personal considerados en el POA. Este apartado contempla: viáticos para participación en talleres y seminarios, (hospedaje, alimentación, combustible, transportación terrestre, casetas, etc.), transportación aérea y cuotas de inscripción.

Para la comprobación de los gastos de formación y capacitación es necesario que la OSC cumpla con los siguientes lineamientos:

- a) Presentar invitación, programa o agenda del taller. Para viajes fuera del ANP, el director del ANP debe enviar una notificación al director regional para su conocimiento.
- b) Incluir un informe de actividades (una cuartilla máxima).
- c) Cuando se trate de viajes al extranjero, enviar una justificación por escrito, presentar autorización de la autoridad federal correspondiente y el monto solicitado a la OSC para visto bueno de FMCN. Para el reembolso de los gastos solicitados, enviar un informe de actividades que incluya una reseña de los conocimientos, herramientas, acuerdos y compromisos adquiridos en beneficio del ANP.
- d) Cuando el gasto ampare alimentos para varias personas que reciben la capacitación, presentar la relación de participantes.
- e) El límite del consumo por persona por alimento es de \$250.00 pesos. Los gastos que excedan el límite deben justificarse, indicando el número de personas y el motivo del consumo de alimentos.
- f) Los gastos menores a \$2,000.00 pesos pueden reembolsarse previa comprobación y justificación y deben detallarse en el siguiente plan semanal de necesidades.
- g) Aquellos gastos de capacitación que no puedan incluirse en el plan semanal de necesidades por no constituir un pago directo a proveedor, la OSC los tramita mediante reembolso. Estos gastos deben incluirse en el siguiente plan semanal de necesidades, junto con todos los comprobantes y los datos de la cuenta bancaria personal en la cual se reembolsará el importe. El pago de combustible por un importe menor a \$2,000.00 pesos debe incluir el comprobante de pago por medio electrónico para que el gasto sea deducible de impuestos.

4.8.9 Gastos de campo

La OSC administradora realiza directamente los pagos a los proveedores dentro del plan semanal de necesidades que el director del ANP le haga llegar. Estas necesidades están basadas en las actividades técnicas indicadas en el POA. Los gastos de campo deben estar respaldados por el respectivo oficio de comisión, bajo los siguientes requisitos:

- a) Presentar el oficio de comisión (**Formato 12.19**), en el que se indique el periodo y sitio(s) de viaje, el objetivo general y una breve descripción de las actividades a realizar y contenidas en el POA.
- b) Los comprobantes fiscales de despensa, abarrotes y cualquier otro concepto general deben contener el desglose de cada artículo.
- c) El límite del consumo por persona por alimento es de \$250.00 pesos, con un máximo de \$750.00 pesos por día. Los gastos que excedan el límite deben justificarse, indicando el número de personas que consumieron y el motivo de que se hayan reunido varias personas en ese consumo.
- d) Los gastos de gasolina y de despensa deben programarse con anticipación. El director del ANP debe solicitarlo en el plan semanal de necesidades y detallarlo en el programa de uso de combustible/despensa (**Formato 12.20**). La OSC realiza el pago al proveedor y recibe del proveedor los comprobantes correspondientes.
- e) Los gastos menores a \$2,000.00 pesos podrán ser reembolsables previa comprobación y justificación y deben detallarse en el siguiente plan semanal de necesidades.
- f) Aquellos gastos de comisión, que no puedan incluirse en el plan semanal de necesidades por no constituir un pago directo a proveedor, se tramitan mediante reembolso. Estos gastos deben incluirse en el siguiente plan semanal de necesidades, junto con todos los comprobantes y los datos de la cuenta bancaria personal en la cual se reembolsará el importe. El pago de combustible por un importe menor a \$2,000.00 pesos debe incluir el comprobante de pago por medio electrónico para que el gasto sea deducible de impuestos.
- g) No es posible hacer anticipos de gastos a ninguna persona, ya que todo es por reembolso. Tampoco se realizan reembolsos a tarjetas de crédito por gastos menores a \$2,000.00 pesos por conceptos derivados de salidas a campo.
- h) Los gastos por adquisiciones de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría que queden presupuestados en esta sección y que superen los US\$1,000, deben seguir los lineamientos del apartado 4.8.6. *Adquisiciones de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría.*

4.8.10 Costos indirectos

Los costos indirectos son los gastos correspondientes al arrendamiento de un inmueble o el pago de servicios (internet y teléfono) para el acompañamiento técnico a las actividades. En el caso del arrendamiento de oficina la OSC debe elaborar un contrato de arrendamiento previo al pago.

En este caso, el ANP debe apoyar a la OSC a reunir la siguiente documentación e información:

- Documentos de identificación y domicilio del arrendador, propietario o legal poseedor del inmueble.
- Descripción del inmueble.
- Declaraciones del arrendador.
- Monto a pagar (considerar en el presupuesto el IVA y retenciones).
- Esquema de pagos.
- Recibo de arrendamiento que cumpla con todos los requisitos fiscales.

Estos gastos no deben exceder del 15% sobre el presupuesto directo del POA (suma del rubro 1000 a 6000 en el presupuesto del Sisep).

4.8.11 Formas y plazos de pagos

Una vez que la OSC administradora reciba el plan semanal de necesidades, realiza pagos directos a proveedores de equipo, servicios locales y foráneos, instalaciones, consultores y demás gastos que se generen para apoyar las acciones de conservación de las ANP. En cuanto la OSC haya validado los datos contenidos en el plan semanal de necesidades, el plazo máximo para realizar los pagos es de cinco días hábiles. Los depósitos se realizan a través de transferencia electrónica, depósito en cheque u orden de pago directamente a la cuenta del proveedor. El uso de tarjetas de débito o crédito del personal de la ANP, depende de la autorización previa al gasto de la OSC en cada caso específico.

4.8.12 Transferencias presupuestales

Cuando se requiera modificar el presupuesto, la OSC administradora efectúa los ajustes bajo los siguientes lineamientos:

- La OSC no requiere aprobación por parte de FMCN cuando se trate de movimientos entre las cuentas 4000, 5000 y 6000, y el monto del total de las transferencias por cuenta no rebase el 10% del presupuesto total de la cuenta que se trate. En caso de

que el total de las transferencias a solicitar rebase el 10% es necesaria la aprobación de FMCN (**Formato 12.31**). La OSC debe incluir las modificaciones en el siguiente reporte intermedio. Los cambios entre sub-cuentas de una misma cuenta contable no requieren aviso a FMCN sin importar el monto.

- La OSC debe solicitar a FMCN la aprobación de las transferencias entre las cuentas 2000, 3000 y 7000 y sus respectivas sub-cuentas sin importar el monto de la transferencia (**formato 12.31**).
- La OSC envía un correo a FMCN explicando la justificación y solicitando la autorización de transferencia entre cuentas cuando el monto de la consultoría o adquisición de equipo autorizados sea distinto al presupuestado (cuenta 2000 y 3000).
- La OSC puede solicitar transferencias de recursos de otras cuentas a la cuenta 7000 para cubrir gastos como internet, renta y teléfono, siempre y cuando el monto modificado de la cuenta 7000 no rebase el 15% del total de la suma del presupuesto directo (suma de la cuenta 1000 a la 6000).

4.8.13 Subejercicio

Si al finalizar el año existiese un subejercicio mayor al 10% del gasto corriente destinado al POA de una ANP, la OSC administradora devolverá el monto correspondiente al subejercicio a FMCN.

En caso de que existiese un subejercicio justificado y menor o igual al 10%, el ahorro puede ser aplicado a alguna actividad elegible durante el primer semestre del año inmediato posterior a través del plan de necesidades semestral (**formato 12.27**). El director del ANP debe elaborar este plan semestral, que debe ser aprobado por FMCN.

Para poder ejercer el subejercicio es necesario:

- Que el ANP cuente con la versión del POA del año posterior en versión final.
- Que la OSC tenga aprobado su último reporte administrativo.
- Que el plan de necesidades semestral propuesto esté autorizado por FMCN.

El subejercicio puede reasignarse a cualquier categoría de gasto excepto a la cuenta 7000 (costos indirectos) y debe presentarse en el plan semestral de necesidades para autorización de FMCN. Asimismo, el subejercicio de la cuenta 7000 debe ser presupuestado en esa misma cuenta.

4.8.14 Fondo de emergencias

La OSC administradora recibe un comunicado y llamada de FMCN para informarle que ha autorizado la utilización de recursos del Fondo de Emergencias (FE) para ANP.

Para operar estos recursos, la OSC debe seguir los pasos descritos a continuación:

- 1) El personal de la ANP elabora el plan de necesidades inmediato (**Formato 12.29**) y, una vez con la aprobación del director de área de FMCN, lo envía a la OSC.
- 2) FMCN desembolsa a la OSC los recursos autorizados por el Comité Técnico del Fondo de Áreas Naturales Protegidas. La OSC prioriza los gastos para atender la emergencia de acuerdo al plan de necesidades inmediato. Una vez que FMCN autoriza el FE, la OSC puede iniciar la atención del plan de necesidades inmediato con recursos depositados por FMCN anteriormente, aun cuando no haya recibido los recursos del FE.
- 3) Una vez ejercidos los recursos del FE, la OSC envía al director del ANP el reporte financiero, para que éste lo envíe a FMCN junto con el reporte técnico respectivo; mismo que respalda las actividades realizadas en el periodo de la emergencia (**Formato 12.30**). La OSC también incluye el reporte financiero del FE dentro del reporte semestral a FMCN.
- 4) En caso que la OSC reciba comprobantes no deducibles para la comprobación del FE, el impuesto correspondiente se restará del presupuesto del año siguiente del POA del ANP solicitante.
- 5) La OSC debe estar atenta a la ejecución del FE. En caso que el FE no se ejerciera en su totalidad, la OSC devolverá el recurso no utilizado junto con la entrega del reporte y, en caso de no tener comprobación, la OSC debe reintegrar el monto completo a FMCN.
- 6) El recurso autorizado para el FE debe ser ejercido en el periodo de la emergencia, es decir, dentro de los diez días siguientes de haberse autorizado el fondo. De no ejercerse el recurso en este periodo, debe devolverse a FMCN.

4.8.15 Reportes trimestrales, semestrales y anuales

FMCN da seguimiento a la ejecución de los recursos mediante informes administrativos enviados por la OSC administradora. La OSC envía a FMCN, por correo electrónico, los reportes administrativos trimestrales, semestrales y anuales. Los reportes administrativos trimestrales se envían durante abril y octubre. Los reportes semestrales se envían en el mes de julio. El reporte administrativo anual se envía en el mes de enero del siguiente año al cierre

del ejercicio. FMCN se reserva el derecho de aumentar o disminuir la periodicidad de los reportes si el desempeño de la OSC así lo amerita.

Los reportes financieros deben ir acompañados de los siguientes documentos:

- Relación de cheques.
- Reporte financiero consolidado.
- Conciliación bancaria del sub-proyecto.
- Copia de los estados de cuenta bancarios del periodo.
- Proceso de selección de consultores y/o adquisiciones.

A partir de la fecha de entrega estipulada en contrato, la OSC tiene 15 días naturales de tolerancia para enviar el reporte a FMCN. Si la OSC no envía su reporte dentro del periodo de tolerancia, el director de área de FMCN envía una carta al director de la OSC otorgando un plazo máximo de 15 días naturales para cumplir con el reporte. De lo contrario, el contrato será cancelado.

Una vez revisado y validado por FMCN, la OSC envía a las direcciones de ANP el reporte financiero trimestral, semestral y/o anual correspondiente en archivo Excel. La dirección del ANP debe ingresar el gasto por cuenta contable al Sisep en un plazo no mayor a 15 días después de la recepción de la información.

El desembolso de los recursos está sujeto a la aprobación técnica y administrativa de los reportes trimestrales y semestrales anteriores.

4.8.16 Fraude y corrupción

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. (FMCN) declara cero tolerancia hacia cualquier actividad fraudulenta o vinculada a actos de corrupción. Todo receptor de sus recursos deberá cumplir con la legislación y la normatividad vigente establecidas por las autoridades, así como con la Política para la Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo; la Política sobre Conflicto de Interés; las Salvaguardas Ambientales y Sociales de FMCN; y las Cláusulas contra fraude y corrupción; que forman parte de los anexos de este Manual de Operaciones. Como Asociación Civil, establecida bajo el Código Civil mexicano, FMCN cumple con toda ley que le aplique, incluyendo la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita. Asimismo, toma las acciones necesarias para que sus socios, sus beneficiarios y sus asociados cumplan, de igual manera, con toda regulación antifraude.

Los receptores de los recursos de FMCN se comprometen a:

- Desarrollar una cultura antifraude en todos los ámbitos institucionales.
- Detectar y minimizar las situaciones que puedan derivar en acciones fraudulentas, actos de corrupción y malversación de recursos.
- Contar con sistemas, procedimientos y controles efectivos para habilitar la prevención y detección de fraude, corrupción y malversación de recursos.
- Asegurar que el personal comprende los riesgos de fraude, corrupción y malversación de recursos, y está enterado de su obligación para reportar cualquier incidente (real o conjeturado) de fraude, corrupción y malversación de recursos.
- Examinar seriamente todo reporte de fraude, corrupción y malversación de recursos, e investigarlo de manera apropiada.
- Cumplir con sus obligaciones de informar a las autoridades competentes, en los casos que sean procedentes, acerca de cualquier incidente de fraude, corrupción y malversación de recursos.

ANEXOS

ANEXO 1. PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROYECTOS

A1. Introducción

Este anexo presenta las características específicas de los proyectos a cargo de FMCN, que definen su estrategia operativa. El orden de la presentación de los proyectos responde a los objetivos estratégicos externos de FMCN, como se encuentran en la siguiente tabla:

Objetivo estratégico: Conservación
1. Fondo para Áreas Naturales Protegidas (FANP)
2. Fondo de Conservación Calakmul
3. Fondo de Conservación de Especies en Riesgo (FONCER)
4. Conservación de la Biodiversidad en la Sierra Madre Oriental y el Golfo de México (Sierra y Mar)
5. Fondo Monte Mojino
6. Fondo para el Golfo de California
7. Fondo para Tierras Privadas Costeras
8. Conservación del Sistema Arrecifal Mesoamericano (SAM)
9. Monitoreo Marino y Costero
10. Financiamiento de Áreas Naturales Protegidas (FINANP)
11. Cuenca Los Ojos (CLO)
12. Rancho El Uno (ReU)
13. Fondo para el Manejo del Fuego y Restauración (Fomafur)
14. Fondo Mariposa Monarca
Objetivo estratégico: Uso sustentable
15. Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático (C6)
16. Conectando la salud de las cuencas con la producción ganadera y agroforestal sostenible (CONNECTA)
17. Restauración de ríos para la adaptación al cambio climático (RÍOS)
18. Fondo Jorge de Alba
19. Cuencas y Ciudades
Objetivo estratégico: Desarrollo de Capacidades
20. Alianza Kanan Kay (AKK)
21. Kaanbal Suut
22. Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano (L-SAM)

A1.1. Fondo para Áreas Naturales Protegidas (FANP)

Los recursos patrimoniales del FANP se invierten de acuerdo a la Política de Inversión y Gasto establecida por el Comité de Inversiones (CI) de FMCN. Los rendimientos anuales netos del capital se aplican de la siguiente manera:

- 79% para recursos canalizados a campo (incluyendo los costos de administración de dichos recursos).
- 12% para la administración del FANP.
- 9% para monitoreo y gestión.

A1.1.1. Distribución de recursos canalizados a campo

Los recursos del FANP son canalizados a campo en tres niveles: Nacional, ANP y Fondo de Emergencias conforme a los porcentajes indicados en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Porcentajes de distribución de recursos.

Nivel	Porcentaje
Nivel nacional	10
Nivel ANP	80
Fondo de Emergencias	10

A continuación, se describen los lineamientos con los que se asignan los recursos dentro de cada nivel:

A. Nivel Nacional

Incluye aquellos sub-proyectos y consultorías con impacto a nivel nacional, de acuerdo a lo planteado en la Estrategia 2040 (E-2040) de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp) en sus ejes sustantivos, de coordinación y soporte¹⁹; en la Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México 2016 – 2030 de la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio)²⁰; y en la Planeación Estratégica 2018 – 2023 de FMCN.

¹⁹ https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/60963/E-2040_completa.pdf

²⁰ <http://bioteca.biodiversidad.gob.mx/janium/Documentos/12890.pdf>

Estos sub-proyectos y consultorías son propuestos por las Direcciones Generales de la Conanp y/o por el Comité Técnico del Fondo para Áreas Naturales Protegidas (CTFANP) para atender necesidades que fortalezcan los objetivos de conservación del proyecto. La selección de estos sub-proyectos y consultorías se lleva a cabo en el seno de CTFANP en octubre de cada año, estableciendo su duración y de acuerdo con la suficiencia presupuestal. Este comité podrá decidir abrir una convocatoria para recibir propuestas de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en temas específicos.

Los detalles de dicha convocatoria se especifican en el apartado tres para financiar sub-proyectos, del Manual de Operaciones.

B. Nivel ANP

Los recursos en este nivel son destinados al fortalecimiento de la operación de 55 Áreas Naturales Protegidas (ANP) prioritarias con recursos financieros de diferentes proyectos con el mecanismo del FANP (Cuadro 2 y Figura 1), y bajo la supervisión del CTFANP como órgano de gobernanza. La ejecución de recursos patrimoniales en ANP se realiza a través de Planes Operativos Anuales (POA), alineados a Planeaciones Estratégicas de cinco años.

Cuadro 2. ANP prioritarias con recursos patrimoniales de FMCN que operan bajo el mecanismo del FANP. ¹Categoría: APFF=Área de Protección de Flora y Fauna; APRN=Área de Protección de Recursos Naturales; PN=Parque Nacional; RB=Reserva de la Biosfera. ²Proyecto/Fuente financiera: FANP (FMAM)=Fondo para Áreas Naturales Protegidas con recursos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial; FANP donantes específicos= Fondo para Áreas Naturales Protegidas con recursos etiquetados de donantes específicos; FGC=Fondo para el Golfo de California; C6=Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático; FINANP=Financiamiento de Áreas Naturales Protegidas.

No.	Categoría ¹ y ANP con recursos patrimoniales	Proyecto / Fuente financiera ²
1	RB Calakmul	FANP (FMAM)
2	RB Ría Lagartos	FANP (FMAM)
3	RB Sian Ka'an	FANP (FMAM)
4	RB Montes Azules	FANP (FMAM)

5	RB Selva El Ocote	FANP (FMAM)
6	RB La Sepultura	FANP (FMAM)
7	RB La Encrucijada	FANP (FMAM)
8	APFF Corredor Biológico Chichinautzin	FANP (FMAM)
9	PN Lagunas de Zempoala	FANP (FMAM)
10	PN El Tepozteco	FANP (FMAM)
11	RB Tehuacán - Cuicatlán	FANP (FMAM)
12	RB Mariposa Monarca	FANP (FMAM)
13	RB Mapimí	FANP (FMAM)
14	APFF Cuatrociénegas	FANP (FMAM)
15	APFF Maderas del Carmen	FANP (FMAM)
16	APFF Cañón de Santa Elena	FANP (FMAM)
17	APFF Sierra de Álamos - Río Cuchujaqui	FANP (FMAM)
18	APFF Islas del Golfo de California (Sonora y Sinaloa)	FANP (FMAM)
19	RB El Pinacate y Gran Desierto de Altar	FANP (FMAM)
20	RB Alto Golfo Golfo de California y Delta del Río Colorado	FANP (FMAM)
21	RB El Vizcaíno	FANP (FMAM)
22	RB Sierra La Laguna	FANP (FMAM)
23	PN Bahía de Loreto	FANP (FMAM)
24	PN Revillagigedo	FINANP
25	PN Arrecifes de Cozumel	FANP (FMAM)
26	APFF La Porción Norte y Franja Costera Oriental terrestres y marinas de la Isla de Cozumel	FANP (FMAM)

27	APFF Ocampo	FANP (FMAM)
28	RB Sierra Gorda, Querétaro	FANP (FMAM)
29	APRN Cuenca Alimentadora del Distrito Nacional de Riego 004 Don Martín	FANP (FMAM)
30	APRN Cuenca Hidrográfica del Río Necaxa	FANP (FMAM)
31	RB Sierra del Abra Tanchipa	FANP (FMAM)
32	RB Banco Chinchorro	FANP donantes específicos
33	PN Arrecifes de Xcalak	FANP donantes específicos
34	APFF Bavispe	FANP donantes específicos
35	RB El Triunfo	FANP donantes específicos
36	RB Sierra de Manantlán	FANP donantes específicos
37	PN Zona Marina del Archipiélago de Espíritu Santo	FANP donantes específicos
38	RB Zona Marina Bahía de los Ángeles, Canales de Ballenas y de Salsipuedes	FGC
39	PN Islas Marietas	FGC
40	PN Isla Isabel	FGC
41	RB Islas Marías	C6
42	RB Marismas Nacionales Nayarit	C6
43	Sierra de Vallejo - Río Ameca (sin decreto)	C6
44	PN Cofre de Perote o Nauhcampatépetl	C6

45	PN Pico de Orizaba	C6
46	RB Pantanos de Centla	C6
47	APFF Cañón del Usumacinta	C6
48	PN Sistema Arrecifal Veracruzano	C6
49	APFF Sistema Arrecifal Lobos - Tuxpan	C6
50	RB Los Tuxtlas	C6
51	PN Cabo Pulmo	FANP donantes específicos
52	RB Janos	FANP (FMAM)
53	PN Huatulco	FANP (FMAM)
54	RB Caribe Mexicano	FINANP
55	RB Islas del Pacífico de la Península de Baja California	FINANP

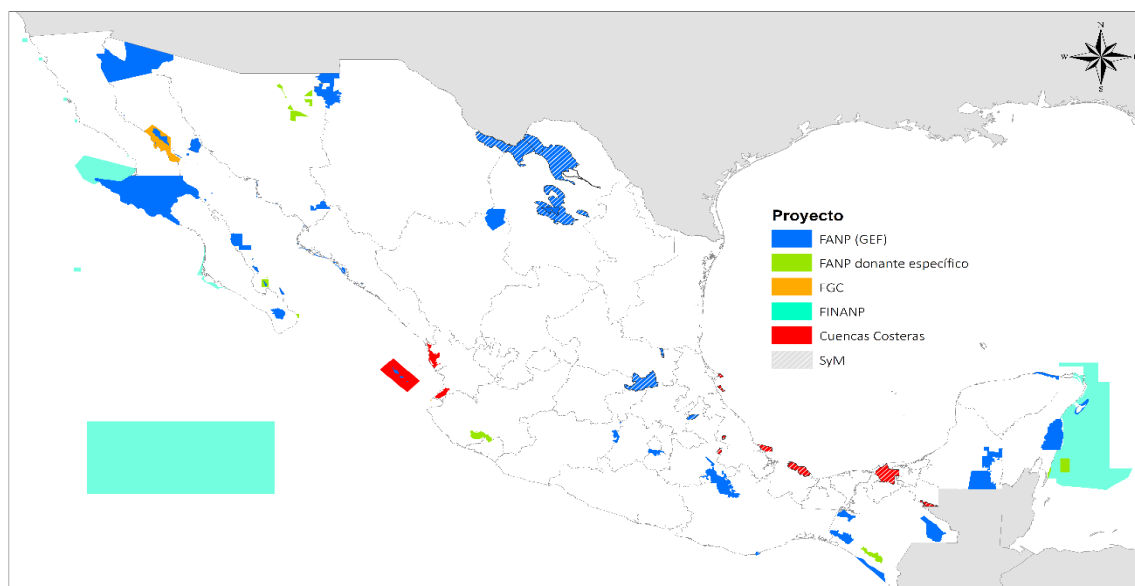


Figura 1. 55 ANP con recursos de diferentes proyectos y fuentes financieras que operan bajo el mecanismo del FANP.

Con el fin de dar seguimiento a las actividades y estar en posibilidad de evaluar el impacto de los recursos canalizados a campo, es esencial contar con una planeación estratégica que guíe las acciones y que funcione como un sistema de monitoreo y evaluación.

Por su habitual uso entre agencias de desarrollo, FMCN ha adoptado una simplificación de la metodología alemana de planeación de proyectos orientados a metas (ZOPP por sus siglas en alemán). La descripción de esta metodología puede consultarse en la primera sección del Manual de Operaciones.

Esta planificación da como resultado un Marco Lógico (ML), que es una manera de presentar los objetivos, resultados y actividades de un proyecto. Como parte del ML se establecen los indicadores a cinco años para evaluar el avance en la consecución de resultados y se elaboran los POA. El seguimiento de los POA se realiza a través del Sistema de Seguimiento a Proyectos (Sisep) de FMCN.

Los ML de las ANP apoyadas deben estar alineados a los Programas de Conservación y Manejo de las ANP publicados por Conanp y medir al menos uno de los indicadores utilizados por FMCN, como se describe en el cuarto apartado del Manual de Operaciones. Pueden derivarse de otros ejercicios de planeación previos, con la finalidad de alinear los esfuerzos de financiamiento de conservación institucionales y otras agencias de cooperación nacional e internacional.

Los recursos financieros se canalizan a campo a través de OSC administradoras; el detalle del ciclo de POA, así como los lineamientos para la ejecución de los recursos están descritos en la sección cuarta del Manual de Operaciones.

C. Fondo de emergencias

El Fondo de Emergencias (FE) provee recursos extraordinarios para la atención de emergencias en las ANP apoyadas por el FANP, a través de las OSC administradoras.

El CTFANP define una emergencia como un evento imprevisto que por su naturaleza afecta de manera urgente e inmediata la salud de un ecosistema, la presencia de una especie o la vida de personas que habitan en un ANP. Algunas de las actividades que podrán ser financiadas a través del Fondo de Emergencias son:

- Combate y control de incendios que sobrepasen la capacidad prevista en el POA.
- Tareas de rescate en caso de inundaciones o incendios.
- Gastos hospitalarios y médicos mayores para el personal que participe directamente en la resolución de la contingencia.

- Acordonamiento y señalización de una zona que sobrepasen la capacidad de acción de acuerdo al POA autorizado.
- Reparaciones a instalaciones o equipo afectados como resultado de un desastre natural.
- Acciones de conservación para atención inmediata a las ANP que sufran invasiones.
- Varamiento de especies prioritarias.
- Afectaciones a zonas costeras por encallamiento de embarcaciones.

El acceso a los recursos del FE estará abierto a lo largo del año y las 53 ANP podrán acceder a él el número de veces que sea necesario hasta alcanzar el límite del techo presupuestal. Los lineamientos se describen en el apartado cuarto del Manual de Operaciones de FMCN.

A1.1.2. Mecanismos de operación del FANP

A. Planes Operativos Anuales

Para las ANP que cuentan con un patrimonio constituido por aportaciones del FMAM, el proyecto canaliza los recursos para el financiamiento de actividades destinadas a campo con base en una fórmula de asignación que contempla la división de los rendimientos entre 33 ANP y toma en cuenta las superficies de los polígonos establecidos en los decretos federales.

Siete de las ANP apoyadas por el FANP cuentan con un patrimonio constituido por aportaciones de donantes específicos (**Cuadro 3**). Para éstas, el proyecto canaliza los rendimientos generados por dichas aportaciones siguiendo los acuerdos con los donantes, a través de OSC administradoras.

Cuadro 3. ANP con recursos de donantes específicos. ¹Categoría: APFF=Área de Protección de Flora y Fauna; PN=Parque Nacional; RB=Reserva de la Biosfera.

Categoría ¹ y ANP	Donante
RB Sierra de Manantlán	Fundación Gonzalo Río Arronte, I. A. P. (FGRA)
RB Banco Chinchorro	<i>The Summit Charitable Foundation</i>
PN Arrecifes de Xcalak	
RB El Triunfo	FGRA <i>The David and Lucile Packard Foundation</i>
PN Zona Marina del Archipiélago de Espíritu Santo	<i>The David and Lucile Packard Foundation</i>

	<i>Ford Foundation</i>
APFF Bavispe	<i>National Fish and Wildlife Foundation The Summit Charitable Foundation The David and Lucile Packard Foundation</i>
PN Cabo Pulmo*	<i>The David and Lucile Packard Foundation</i>

*Nota: PN Cabo Pulmo, además de recibir los recursos etiquetados de *The David and Lucile Packard Foundation* también recibe recursos provenientes del FMAM.

El personal del Área de Conservación se asegura de mantener informado al respecto al CTFANP para alinear las inversiones respectivas.

El 54% de los rendimientos del proyecto Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático (C6, ver punto 15 de este anexo) son canalizados a ANP. Este porcentaje incluye los costos administrativos, que en el caso de este proyecto son responsabilidad de los fondos regionales Fondo Golfo de México, A.C. y FONNOR, A.C. El monto se divide entre las diez ANP, de modo que cada POA cuenta con el mismo monto.

B. Comunidad de Aprendizaje de Áreas Protegidas

El objetivo de la Comunidad de Áreas Protegidas (CAAP) es fomentar el intercambio de experiencias y conocimientos entre más de 300 socios del proyecto, que incluyen personal de OSC, Conanp (Directores y técnicos de ANP, Direcciones de ANP y personal técnico de Oficinas Centrales), organizaciones y empresas comunitarias sustentables.

La operación de la CAAP es a través de cuatro mecanismos: a) convocatorias para el financiamiento de sub-proyectos cada dos años; b) encuentros bienales organizados por el proyecto; c) un boletín electrónico trimestral con contribuciones de experiencias de las ANP, d) difusión de actividades e interacción en redes sociales.

Las convocatorias tienen como objetivos: 1) fortalecer las redes de conservación locales y/o regionales en ANP de carácter federal administradas por Conanp; 2) promover intercambios de experiencia para el personal de las ANP, OSC y comunidades involucradas en la conservación de una o más ANP; y 3) fortalecer la coordinación y comunicación efectiva para la resolución de conflictos del personal de las ANP, OSC y comunidades involucradas en la conservación de una o más ANP.

El Encuentro de la CAAP reúne a miembros activos (aquellos involucrados en sub-proyectos con financiamiento de FMCN vigentes) cada dos años, en alguna de las ANP que recibe financiamiento a través del mecanismo del FANP. Durante el encuentro se intercambia información y experiencias entre los socios para fortalecer el manejo y conservación de las ANP. Los Encuentros CAAP se realizan dependiendo de la suficiencia presupuestaria.

C. Convocatorias de sub-proyectos FANP

El mecanismo de selección para sub-proyectos es una convocatoria abierta, en la cual se incluyen los temas propuestos por las direcciones de Conanp y aprobados por el CTFANP. La convocatoria se difunde a través de la página de internet de FMCN (<http://www.fmcn.org>) por un periodo de entre tres y cinco semanas. Los procedimientos de estas convocatorias son los descritos en el Manual de Operaciones de FMCN.

A1.2. Fondo de Conservación Calakmul

En junio de 2015, FMCN firmó con la organización *Conservation International*, a través de su Fondo para la Conservación Global, un convenio para establecer el Fondo de Conservación Calakmul (FCC). Los intereses anuales que resultan del manejo financiero de este fondo patrimonial apoyan el pago por servicios ambientales a dos ejidos de la RB Calakmul: Yax-chilán y Pustunich.

El objetivo de FCC es garantizar el mantenimiento, protección y enriquecimiento de la biodiversidad dentro de la zona de amortiguamiento de la RB Calakmul, a través del pago por servicios ambientales a ejidos de la región.

FMCN realiza el pago a los ejidos a través del Fondo Forestal Mexicano, mediante una colaboración con la Comisión Nacional Forestal (Conafor) y la OSC Amigos de Calakmul, A.C. ésta última realiza el monitoreo de la cobertura forestal que asegura la conservación de los bosques.

A1.3. Fondo de Conservación de Especies en Riesgo

En octubre de 2015, Conanp, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Gobierno de México (GOM) firmaron el Documento del proyecto “Fortalecimiento del manejo del Sistema de Áreas Protegidas para mejorar la conservación de especies en riesgo y sus hábitats” (proyecto Especies en Riesgo) enfocado en la conservación de 14 especies en peligro crítico de extinción del país dentro y alrededor de 21 ANP. Su objetivo es aumentar la efectividad de las ANP en México a través de un enfoque de ecosistemas y paisajes, la participación de las comunidades locales y la sustentabilidad financiera.

El proyecto Especies en Riesgo tuvo un presupuesto dividido en recursos extinguidos y patrimoniales. El proyecto con recursos extinguidos cerró en diciembre de 2020 y los recursos patrimoniales son el capital del Fondo de Conservación de Especies en Riesgo (FONCER).

El FONCER es un mecanismo financiero de largo plazo y bajo el marco general administrativo y de gobernanza del FANP. FMCN es el responsable del manejo financiero de los recursos patrimoniales y es Secretario Técnico de la Comisión Especies, órgano de gobernanza del FONCER que reporta al CTFANP (ver Figura 3) aprovechando la experiencia de más de 23 años de este órgano. La alineación del financiamiento del FONCER y del FANP para la conservación de las especies en riesgo potencia el impacto de las inversiones en campo. Los intereses del FONCER están dirigidos a las especies en riesgo a través del mecanismo (POA o sub-proyecto) que define la Comisión Especies y del CTFANP de manera bianual.

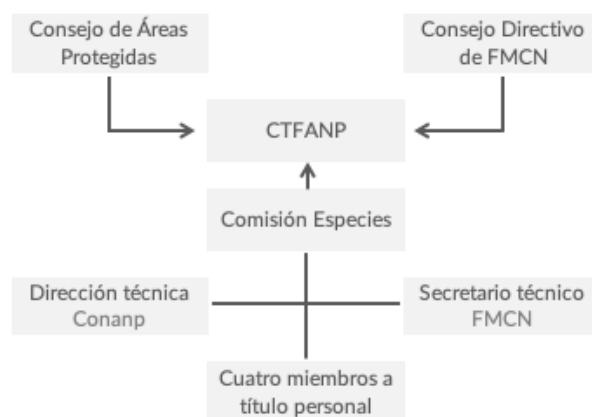


Figura 3. Estructura de gobernanza del FONCER.

A1.4. Conservación de la Biodiversidad en la Sierra Madre Oriental y el Golfo de México

Como resultado de las negociaciones intergubernamentales sobre la Cooperación para el Desarrollo Sustentable, Medio Ambiente y Cambio Climático entre el GOM y el Gobierno de la República Federal de Alemania llevadas a cabo en noviembre de 2011, ambos gobiernos coincidieron en la implementación del proyecto Conservación de la Biodiversidad en la Sierra Madre Oriental y el Golfo de México (Sierra y Mar) con el objetivo de mejorar la conservación de las regiones Noreste y Sierra Madre Oriental; Planicie Costera y Golfo de México; Centro y Eje Neovolcánico, para cuya implementación el gobierno alemán asignó un patrimonio.

Como parte del proyecto, FMCN recibió en 2017 el primer donativo del Gobierno de Alemania a México a través del banco alemán de desarrollo, KfW. La otra parte de este donativo consistía en recursos extinguidos, a ser depositados en el Fondo de Cambio Climático (FCC) en Nacional Financiera. Su objetivo era financiar la infraestructura y equipo de las ANP prioritarias en la Sierra Madre Oriental. Tras los esfuerzos para el fortalecimiento y arranque de la operación del FCC, éste no logró avanzar en el cumplimiento de los requisitos de KfW para asegurar el depósito correspondiente.

En inicios de 2018, ante el cierre de la administración federal, el GOM a través de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) y la Conanp en consultas con Secretaría de Hacienda y Crédito Público, propuso un cambio de la estructura para la implementación del proyecto. En mayo de 2018, KfW realizó una misión para explorar la viabilidad de depositar los recursos extinguidos como recursos patrimoniales bajo el esquema del FANP, acordando que FMCN sería el custodio de este capital.

El capital aportado por KfW aseguró la contraparte del proyecto C6, lo que permitió a KfW y BM coordinar sus inversiones en México. Los intereses de KfW cubren principalmente la adquisición de bienes muebles e inmuebles en 14 ANP incluidas en el proyecto Sierra y Mar, mientras que los intereses de las aportaciones del BM, tanto pasadas como futuras, cubren el gasto corriente (Figura 2).

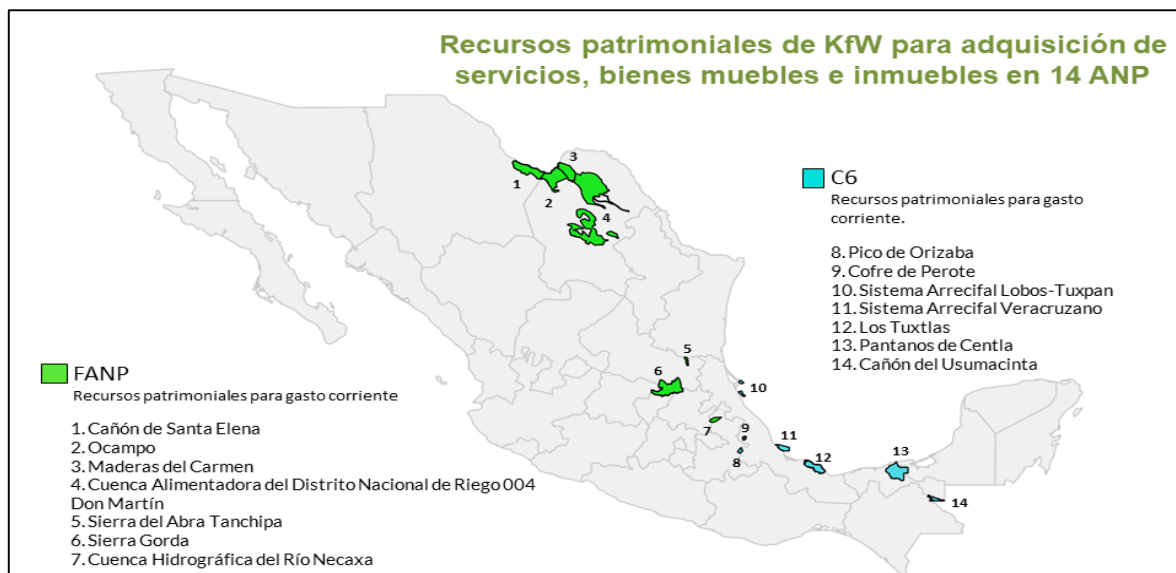


Figura 2. Arquitectura financiera del proyecto Sierra y Mar

Objetivo de Sierra y Mar

El objetivo del proyecto Sierra y Mar es mejorar la conservación de la biodiversidad en las ANP y corredores ecológicos de las regiones Noreste y Sierra Madre Oriental; Planicie Costera y Golfo de México; Centro y Eje Neovolcánico, a través de una estrategia superior del proyecto, que contempla disminuir la pérdida de biodiversidad asociada a cambios de uso de suelo, el mantenimiento de la integridad ecosistémica y la provisión de servicios ambientales. Sierra y Mar contempla 14 ANP que conservan ecosistemas prioritarios desde el Noreste hasta el Golfo de México. El Cuadro 4 presenta las ANP seleccionadas con los principales tipos de vegetación y superficies correspondientes.

Cuadro 4. ANP incluidas en el proyecto Sierra y Mar. ¹Categoría: APFF=Área de Protección de Flora y Fauna; APRN=Área de Protección de Recursos Naturales; PN=Parque Nacional; RB=Reserva de la Biosfera.

Categoría ¹ y ANP	Superficie Terrestre (ha)	Superficie Marina (ha)	Superficie total (ha)	Tipos de Vegetación
Región Noreste y Sierra Madre Oriental				
APFF Cañón de Santa Elena	277,210	0	277,210	Bosque de coníferas, bosque de encino, matorral xerófilo, pastizal, vegetación hidrófila y vegetación inducida.
APFF Maderas del Carmen	208,381	0	208,381	Bosque de coníferas, bosque de encino, matorral xerófilo, pastizal, vegetación hidrófila y vegetación inducida.
APFF Ocampo	344,238	0	344,238	Matorral xerófilo, pastizal, vegetación hidrófila y vegetación inducida.
APRN Cuenca Alimentadora del Distrito de Riego 004 Don Martín	1,519,385	0	1,519,385	Bosque de pino-encino, matorral micrófilo y pastizal.
RB Sierra del Abra Tanchipa	21,464	0	21,464	Selva caducifolia.
Región Centro y Eje Neovolcánico				
RB Sierra Gorda, Querétaro	383,567	0	383,567	Bosque de coníferas, bosque de encino, bosque mesófilo de montaña, matorral xerófilo, selva caducifolia, selva perennifolia y vegetación inducida.
Región Planicie Costera y Golfo de México				
APRN Cuenca Hidrográfica del Río Necaxa	42,129	0	42,129	Bosque de coníferas, bosque mesófilo de montaña y vegetación inducida.
PN Cofre de Perote	11,531	0	11,531	Bosque de coníferas y pastizal.
PN Pico de Orizaba	19,750	0	19,750	Bosque de coníferas y pastizal.
APFF Sistema Arrecifal Lobos-Tuxpan	0	30,571	30,571	Sin vegetación aparente
PN Sistema Arrecifal Veracruzano	12.24	65,504	65,516	Vegetación de dunas costeras.
RB Los Tuxtlas	155,122	0	155,122	Bosque de coníferas, bosque de encino, bosque mesófilo de montaña, selva perennifolia, vegetación hidrófila y vegetación inducida.

RB Pantanos de Centla	302,707	0	302,707	Manglar, vegetación hidrófila, pastizal y selva perennifolia.
APFF Cañón del Usumacinta	46,128	0	46,128	Selva baja espinosa, selva alta perennifolia y vegetación hidrófila.
Total	3,331,624	96,075	3,427,699	

Estrategias de trabajo Sierra y Mar

La gestión de proyecto contempla el seguimiento a la inversión del patrimonio de Sierra y Mar, los reportes de avances a CTFANP, la aplicación de las salvaguardas sociales y ambientales del proyecto, las auditorías de Sierra y Mar en tiempo y forma, y la donación formal a favor de Conanp de bienes muebles e inmuebles adquiridos.

El proyecto consta de cuatro componentes de trabajo. El Componente 1, que consiste en el fortalecimiento de la gestión de las ANP para un manejo efectivo, es ejecutado por Conanp y FMCN a través del esquema FANP. El Componente 2 es liderado por Conanp, quien financia y asegura la ejecución de este componente como contrapartida al proyecto, a través de la implementación de programas de subsidios federales diseñados para el manejo sustentable de los recursos naturales. El Componente 3 promueve la sostenibilidad financiera de las ANP federales y es ejecutado principalmente por FMCN en colaboración con Conanp. Finalmente, el Componente 4 contempla el fortalecimiento a Conanp en temas transversales como la comunicación del proyecto y desarrollo de capacidades, así como el monitoreo y evaluación del proyecto. Los componentes de Sierra y Mar están resumidos a continuación:

Componente 1. Se ha fortalecido la capacidad de gestión de las ANP en la zona de intervención del Proyecto.

Aumento en la efectividad de manejo de las ANP a través de la implementación de actividades estratégicas para la conservación de la biodiversidad financiadas con recursos del FANP, e incluidas en los POA. Además de la adquisición de bienes muebles e inmuebles, consultorías y servicios con base en el Plan Operativo General del proyecto (POG), cuyo costo es cubierto con los rendimientos del patrimonio del proyecto Sierra y Mar.

Componente 2. Se ha logrado fortalecer las iniciativas productivas comunitarias y se ha conseguido mayor participación de los actores clave en la conservación y los beneficios derivados del uso de la biodiversidad.

Fortalecimiento de las iniciativas productivas comunitarias derivadas del uso de la biodiversidad e incremento de la participación de los actores clave e instancias de coordinación para la conservación de las ANP del proyecto. Aunque el componente es financiado e implementado principalmente por Conanp, una Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) da seguimiento al proceso de selección de proyectos, alinea esfuerzos e integra la información de sus resultados para el avance en el cumplimiento de los objetivos de Sierra y Mar.

Componente 3. Se ha promovido la sostenibilidad financiera de las ANP federales y el fortalecimiento de las capacidades institucionales de CONANP.

Promoción de la sostenibilidad financiera de las ANP del proyecto a cargo de FMCN, quien dará seguimiento puntual al manejo financiero del capital del proyecto Sierra y Mar, además de fortalecer las capacidades institucionales relacionadas con la materia y apoyar en la elaboración de planes de negocio.

Componente 4. Temas transversales y supervisión del proyecto.

Fortalecimiento a Conanp en temas de desarrollo de capacidades y comunicación del proyecto mediante una estrategia que difunda los principales resultados. Incluye también la supervisión del proyecto, los reportes de POA en Sisep, la publicación de las experiencias, las lecciones aprendidas del proyecto, y el desarrollo de capacidades del personal de las ANP beneficiarias.

Arreglos institucionales para la ejecución de Sierra y Mar

El proyecto Sierra y Mar representa un esfuerzo de coordinación interinstitucional entre Conanp y FMCN, quienes identificaron la oportunidad de complementar recursos para contribuir al fortalecimiento de 14 ANP prioritarias. Los rendimientos de la aportación patrimonial de KfW a FMCN contribuyen a cubrir los costos de bienes muebles e inmuebles, y consultorías y servicios basados en el POG del proyecto. Por otro lado, el gasto corriente para cubrir actividades operativas estratégicas en las ANP, son cubiertas con los rendimientos del patrimonio de FANP y C6. Por lo anterior, el proyecto Sierra y Mar es un diseño novedoso e innovador que permite mejorar el manejo de las ANP. Conanp y FMCN definieron sus responsabilidades en el proyecto Sierra y Mar a través de un convenio de concertación firmado el 18 de octubre de 2018. La siguiente descripción resume las responsabilidades de cada institución:

FMCN es la institución responsable de las siguientes tareas: a) manejo financiero del patrimonio del proyecto, asegurando mantener el valor real del mismo y conforme a su Política de Inversión y Gasto; b) administración de los recursos para el financiamiento de actividades estratégicas conforme a los POA elaborados por Conanp y bajo los procedimientos de la sección cuarta del Manual de Operaciones de FMCN; y c) contratación y supervisión de la UCP, que está asociada a la Dirección del Área de Conservación, reporta al CTFANP, es responsable de supervisar la implementación del proyecto y específicamente, es la encargada de realizar los procesos de licitación y adquisición de bienes muebles e inmuebles, así como la contratación de servicios.

Conanp es la institución responsable de elaborar e implementar los POA en las 14 ANP del proyecto siguiendo los procedimientos establecidos en el Manual de Operaciones y promoviendo la participación social como factor clave para un manejo efectivo; asegura contar con una plantilla básica a largo plazo en cada una de las ANP beneficiarias, y define el mecanismo para recibir en donación todos los bienes muebles e inmuebles adquiridos con rendimientos del patrimonio Sierra y Mar.

Adquisición de suministros y servicios

Para la adquisición de suministros y servicios con cargo a los rendimientos del patrimonio, conforme al Acuerdo Separado en la sección 5. Adjudicación de los suministros y demás servicios, FMCN aplica las normas descritas en su Manual de Operaciones, las cuales no contradicen y están alineadas a las Directrices para la contratación de servicios de consultoría, obras, bienes, plantas industriales y servicios de no-consultoría en el marco de la Cooperación Financiera con países socios (Cuadro 5) de KfW. De manera exclusiva, el primer Plan de Adquisiciones del proyecto contempló 18 meses, actualizándose de forma anual en función del año calendario.

Toda persona, física o moral, que participe en una licitación con cargo a los rendimientos del patrimonio del proyecto Sierra y Mar, deberá firmar una Declaración de Compromiso (ver al final de este apartado), dicha declaración deberá ser firmada por el representante legal de cada participante en la licitación. Toda adquisición deberá atender criterios de economía, eficiencia, sostenibilidad, transparencia, igualdad de oportunidades y equidad.

Para este proyecto y conforme a la proyección financiera de los rendimientos del fondo patrimonial, las adquisiciones de suministros y servicios no excederán los €\$5 millones establecidos para realizar una Licitación Pública Internacional ni €\$200 mil para una Licitación Pública Nacional; en caso de que sucediera, FMCN aplicará los procesos descritos en las directrices de KfW.

Cuadro 5. Equivalencia de procesos y documentación para la adquisición de suministros y servicios de FMCN con las Directrices para la contratación de servicios de consultoría, obras, bienes, plantas industriales y servicios de no-consultoría en el marco de la Cooperación Financiera con países socios de KfW.

Directrices de KfW a partir de enero 2019	Tipo de Revisión KfW Completa/Simplificada	Umbrales Euros	Procedimiento de Licitación	Procedimiento y documentos estándares de licitación	
				KfW	FMCN
Obras	<u>Previa</u> (Completa, para cada uno de los pasos del proceso de contratación).	≥ 5 millones	Licitación pública internacional (LPI)	El proyecto de Sierra y Mar no tendrá obras mayores a 5 millones de euros.	
		< 5 millones	Simplificada (Verificación, antes de empezar el proceso, a todos los documentos)		
Adquisiciones y contrataciones	<u>Previa</u> (Completa, para cada uno de los pasos del proceso de contratación).	≥ 200 mil	LPI	En caso de adquirir bienes y servicios ≥ €200 mil se prevé realizar la licitación pública internacional de acuerdo a las directrices de KfW.	
	<u>Simplificada</u> (Verificación antes de	≥ 100 mil y <200 mil	LPN	Consultoría, Bienes y Servicios de No Consultoría	Consultoría

empezar el proceso a todos los documentos y No Objeción al Borrador del Contrato).

1. Invitación a Presentar Propuestas/Ofertas: Información general de quien emite la licitación. Descripción de todo el proceso, condiciones, formato y lista de documentos a presentar, plazos y criterios y método de evaluación. Término de referencia detallados.	1. Términos de Referencia (TdR) detallados: Información general. Descripción de todo el proceso de la propuesta. Criterios de elegibilidad. Requisitos para la preparación de la propuesta. Método de evaluación. Especificaciones técnicas.
2. Descripción de todo el proceso de Oferta/Propuesta.	
3. Criterios de elegibilidad, método de evaluación.	
4. Términos de Referencia detallados/especificaciones técnicas.	
6. Formularios o requisitos para la preparación de la Oferta/Propuesta técnica y financiera.	
7. Borrador de Contrato.	2. Publicación de TdR en medios electrónicos por al menos tres semanas.
8. Declaración de Compromiso.	3. Recepción y registro electrónico de propuestas técnicas y financieras, éstas últimas se abrirán después de la evaluación técnica.
	4. Tabla de evaluación de propuestas.
	5. Apertura de propuesta financiera y evaluación final de calidad y costo.
	6. Formalización del contrato.

					7. Notificación del resultado de selección al Comité Técnico respectivo.
					8. Declaración de Compromiso.
					Bienes y Servicios de No Consultoría
					1. Publicación / envío de la Invitación a cotizar a tres proveedores, al menos.
					2. Las invitaciones incluyen: Información general de quien emite la invitación Las especificaciones de los bienes o servicios que se desea adquirir.
					3. Tabla comparativa de proveedores, incluye cumplimiento con las especificaciones y el monto.
					4. Notificación al Comité Técnico
					5. Declaración de Compromiso.
					Consultoría, Bienes y Servicios de No Consultoría
					Consultoría
Adquisiciones y contrataciones	<u>Simplificada</u> (Verificación antes de empezar el proceso a todos los documentos y No Objeción al Borrador del Contrato).	≥ 20 mil y < 100 mil	Solicitud de ofertas (mínimo tres) o cotización de precios (mínimo tres)	1. Información general sobre la organización que emite la licitación, fuente de los recursos financieros y entidad que realiza el Proceso de Adquisición, incluidos datos de contacto. 2. Descripción de todo el proceso de Oferta/Propuesta. 3. Criterios de elegibilidad, método de evaluación. 4. Términos de Referencia detallados/especificaciones técnicas.	1. Términos de Referencia (TdR) detallados: Información general. Descripción de todo el proceso de la propuesta. Criterios de elegibilidad. Requisitos para la preparación de la propuesta. Método de evaluación. Especificaciones técnicas.

5. Formularios o requisitos para la preparación de la Oferta/Propuesta técnica y financiera.

6. Borrador del contrato.

7. Declaración de Compromiso.

2. Publicación o preparación de la lista corta, al menos tres posibles proveedores a las que FMCN enviará los TdR.

3. Recepción y registro electrónico de propuestas técnicas y financieras, éstas últimas se abrirán después de la evaluación técnica.

4. Tabla de evaluación de propuestas.

5. Apertura de propuesta financiera y evaluación final de calidad-costo.

6. Formalización del contrato.

7. Declaración de Compromiso.

Bienes y Servicios de no Consultoría

1. Carta invitación:
Especificaciones técnicas.
Métodos de evaluación.
Información general de tiempo, lugar y condiciones.

2. Preparación de la lista corta, al menos tres posibles proveedores.

3. Tabla comparativa y breve explicación que indique las razones de selección de uno de los tres proveedores.

4. Orden de compra.

5. Declaración de Compromiso.

		Consultoría, Bienes y Servicios de No Consultoría	Consultoría
< 20 mil	Adquisición Directa	1. Invitación a presentar una Oferta/Propuesta a una sola persona jurídica y física calificada preseleccionada.	1. Términos de Referencia (TdR) detallados: Información general. Descripción de todo el proceso de la propuesta. Criterios de elegibilidad.
		2. Descripción de funciones, una especificación o TdR.	Requisitos para la preparación de la propuesta. Método de evaluación. Especificaciones técnicas.
		3. Evaluación.	2. Recepción de CV y registro electrónico de propuesta técnica y financiera.
		4. Contrato.	3. Negociación y adjudicación del contrato.
		5. Declaración de Compromiso.	5. Declaración de Compromiso.
			Bienes y Servicios de No Consultoría
			1. Solicitud de oferta/propuesta a una sola persona.
			2. Una cotización que cumpla las especificaciones o funciones de los bienes o servicios a contratar.
			3. Orden de compra del proveedor
			4. Declaración de Compromiso.

DECLARACIÓN DE COMPROMISO

Nombre de referencia de la (el "Contrato"²¹)
Solicitud/Oferza/Propuesta/el Contrato:

A: (la "Entidad Ejecutora del Proyecto")

1. Reconocemos y aceptamos que el KfW sólo financia los proyectos de la Entidad Ejecutora del Proyecto ("EEP")²² con sujeción a sus propias condiciones, las cuales están establecidas en el Acuerdo de Financiamiento que ha suscrito con la EEP. Por consiguiente, no existen vínculos de derecho entre el KfW y nuestra empresa, nuestro Consorcio o nuestros Subcontratistas en el marco del Contrato. La EEP mantiene la responsabilidad exclusiva por la preparación y la implementación del procedimiento de Oferta y la ejecución del Contrato.
2. Certificamos que no nos encontramos, ni ningún miembro de la junta directiva o representantes legales ni ningún otro miembro de nuestro Consorcio se encuentra, incluidos Subcontratistas en el marco del Contrato, en ninguna de las siguientes situaciones:
 - 2.1. estar en o haber sido objeto de un procedimiento de quiebra, de liquidación, de administración judicial, de salvaguarda, de cesación de actividad o estar en cualquier otra situación análoga;

²¹ Los términos en mayúscula utilizados, pero no definidos en esta Declaración de Compromiso tienen el significado asignado al término en cuestión en las "Directrices para la Contratación de Servicios de Consultoría, Obras, Bienes, Plantas Industriales, y Servicios de No-Consultoría en el marco de la Cooperación Financiera con Países Socios" de KfW.

²² La EEP es, según sea el caso, el comprador, el empleador, la entidad contratante, para la adquisición de servicios de Consultoría, obras, plantas industriales, Bienes o Servicios de No-Consultoría.

- 2.2. haber sido objeto de una condena por sentencia en firme o una decisión administrativa definitiva o sujeto a sanciones económicas por Naciones Unidas, la Unión Europea o Alemania por su implicación en una organización criminal, lavado de dinero, delitos relacionados con el terrorismo, trabajo infantil o tráfico de seres humanos; este criterio de exclusión también es aplicable a personas jurídicas cuya mayoría de acciones esté en manos o controlada de facto por personas físicas o jurídicas que a su vez hayan sido objeto de tales condenas o sanciones;
- 2.3. haber sido objeto de una condena pronunciada mediante una sentencia judicial en firme o una decisión administrativa definitiva por un tribunal, por la Unión Europea, por autoridades nacionales del País Socio o en Alemania por prácticas sancionables en relación con un procedimiento de Oferta o la ejecución de un Contrato o una irregularidad cualquiera que afecte a los intereses financieros de la Unión Europea (*en el supuesto de tal condena, el Postulante u Oferente adjuntará a la presente Declaración de Compromiso la información complementaria que permita estimar que esta condena no es pertinente en el marco de este Contrato y que en respuesta a la misma se han adoptado medidas de cumplimiento adecuadas*);
- 2.4. haber sido objeto de una rescisión de Contrato pronunciada por causas atribuibles a nosotros mismos en el transcurso de los últimos cinco años debido a un incumplimiento grave o persistente de nuestras obligaciones contractuales durante la ejecución de un Contrato, excepto si esta rescisión fue objeto de una impugnación y la resolución del litigio está todavía en curso o no ha confirmado una sentencia en contra de nosotros;
- 2.5. no haber cumplido nuestras obligaciones respecto al pago de nuestros impuestos de acuerdo con las disposiciones legales del país donde estamos constituidos o las del país de la EEP;
- 2.6. estar sujeto a una decisión de exclusión pronunciada por el Banco Mundial o por otro banco de desarrollo multilateral y por este concepto figurar en la lista publicada en la dirección electrónica <http://www.worldbank.org/debarr> o en la lista respectiva de cualquier otro banco de desarrollo multilateral (en el supuesto de dicha exclusión, el Postulante u Oferente adjuntará a la presente Declaración de Compromiso la información complementaria que permita estimar que esta exclusión no es pertinente en el marco del presente Contrato y de que, en respuesta, se han adoptado medidas de cumplimiento adecuadas); o bien

- 2.7. haber incurrido en falsas declaraciones al facilitar la información exigida como condición para participar en el presente concurso.
3. Certificamos que no nos encontramos, ni ningún miembro de nuestro Consorcio ni ninguno de nuestros Subcontratistas en el marco del Contrato se encuentra, en ninguna de las siguientes situaciones de conflicto de interés:
- 3.1. ser una filial controlada por la EEP o un accionista que controle a la EEP, salvo que el conflicto de interés resultante se haya puesto en conocimiento del KfW y se haya resuelto a su propia satisfacción;
 - 3.2. tener negocios o relaciones familiares con personal de la EEP implicado en el Proceso de Adquisición o en la supervisión del Contrato que resulte, salvo que el conflicto resultante haya sido puesto a conocimiento del KfW y se haya resuelto a su propia satisfacción;
 - 3.3. controlar o estar controlado por otro Postulante u Oferente, estar bajo control común con otro Postulante u Oferente, recibir de o conceder directa o indirectamente subsidios a otro Postulante u Oferente, tener el mismo representante legal que otro Postulante u Oferente, mantener con otro Postulante u Oferente contactos directos o indirectos que nos permitan tener o dar acceso a información contenida en nuestras Solicitudes u Ofertas/Propuestas respectivas, influenciarlas, o influenciar las decisiones de la EEP;
 - 3.4. estar prestando un servicio de consultoría que, por su naturaleza, pueda resultar incompatible con los servicios que se llevarán a cabo para la EEP;
 - 3.5. en el caso de un Proceso de Adquisición de Obras o plantas industriales o Bienes:
 - i. haber preparado o haber estado asociados con una persona que haya preparado especificaciones, planos, cálculos o cualquier otra documentación destinada a su utilización en el Proceso de Adquisición del presente Contrato;
 - ii. haber sido nosotros mismos o una de nuestras empresas afiliadas contratados o propuestos para ser contratados para efectuar la supervisión o inspección de las Obras en el marco de este Contrato;

4. Si somos una entidad de propiedad estatal, para competir en un Proceso de Adquisición, certificamos que somos legal y económicamente autónomos y que nos regimos por las leyes y normas del derecho mercantil.
5. Nos comprometemos a comunicar a la EEP, la cual informará al KfW, cualquier cambio de situación relacionado con los puntos 2 a 4 anteriores.
6. En el contexto del Proceso de Adquisición y ejecución del Contrato correspondiente:
 - 6.1. ni nosotros ni ningún miembro de nuestro Consorcio ni ninguno de nuestros Subcontratistas en el marco del Contrato hemos incurrido en prácticas sancionables durante el Proceso de Adquisición y, en el caso de sernos adjudicado un Contrato, no incurriremos en prácticas sancionables durante la ejecución del Contrato;
 - 6.2. ni nosotros ni ningún miembro de nuestro Consorcio ni ninguno de nuestros Subcontratistas en el marco del Contrato adquiriremos ni suministraremos equipos ni operaremos en ningún sector que se encuentren bajo embargo de las Naciones Unidas, de la Unión Europea o de Alemania; y
 - 6.3. nos comprometemos a cumplir, y a hacer cumplir a nuestros Subcontratistas y principales proveedores en el marco del Contrato, las normas medioambientales y laborales internacionales, acordes con las leyes y normativas aplicables en el país en que se implemente el Contrato y con los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)²³ y los tratados medioambientales internacionales. Además, nos comprometemos a implementar cualquier medida de mitigación de riesgos medioambientales y sociales, cuando se indiquen en los planes de gestión medioambiental y social u otros documentos similares proporcionados por la EEP y, en cualquier caso, implementar medidas para prevenir la explotación sexual, el abuso y la violencia de género.

²³ En caso de que no se hayan ratificado o implementado plenamente los convenios de la OIT en el país del Contratante, el Postulante /Oferente/contratista propondrá y adoptará, a satisfacción del Contratante y del KfW, medidas adecuadas según el espíritu de dichos convenios de la OIT con respecto a (a) agravios de los trabajadores con respecto a las condiciones laborales y de empleo, (b) trabajo infantil, (c) trabajo forzado, (d) organizaciones de trabajadores y (e) la no discriminación.



7. En caso de que nos sea adjudicado un Contrato, tanto nosotros como todos los miembros de nuestro Consorcio y Subcontratistas en el marco del Contrato, (i) si así se requiere, facilitaremos información relativa al Proceso de Adquisición y a la ejecución del Contrato y (ii) permitiremos a la EEP y al KfW o a un auditor nombrado por cualquiera de ellos, y en caso de financiación por la Unión Europea también a instituciones europeas competentes con arreglo a la legislación de la Unión Europea, inspeccionar las cuentas, los registros y los documentos correspondientes, realizar inspecciones sobre el terreno y garantizar el acceso a los emplazamientos y al proyecto respectivo.
8. En caso de que nos sea adjudicado un Contrato, tanto nosotros como todos los miembros de nuestro Consorcio y Subcontratistas en el marco del Contrato, nos comprometemos a conservar los registros y documentos anteriormente mencionados conforme a lo dispuesto por la legislación aplicable, pero en cualquier caso durante un mínimo de seis años desde la fecha de ejecución o rescisión del Contrato. Nuestras transacciones financieras e informes financieros estarán sujetos a procedimientos de auditoría conforme a la legislación aplicable. Además, aceptamos que nuestros datos (incluidos nuestros datos personales) generados en relación con la preparación e implementación del Proceso de Adquisición y la ejecución del Contrato sean almacenados y tratados por la EEP y el KfW conforme a la legislación aplicable.

Nombre:

En calidad de:

Debidamente habilitado para firmar la Solicitud, Oferta o Propuesta en nombre de²⁴:

Firma:

En la fecha:

²⁴ En caso de un Consorcio, indicar el nombre del Consorcio. La persona que firme la Solicitud, Oferta o Propuesta en nombre del Postulante /Oferente deberá adjuntar el poder de representación otorgado por el Postulante /Oferente.

A1.5. Fondo Monte Mojino

El fondo patrimonial para la región conocida como Monte Mojino fue establecido en 2010 por la Semarnat, por conducto de la Conanp, el Fondo de Infraestructura Hidráulica de Sinaloa (FIHSIN) y FMCN. Los intereses del patrimonio otorgado por FIHSIN están destinados a sostener mecanismos locales para el pago de servicios ambientales a través de fondos concurrentes de la Conafor en la Comunidad La Guásima, Concordia, Sinaloa.

Las actividades que se llevan a cabo con este fondo son:

- Operar un mecanismo de compensación a los habitantes locales por recuperar y conservar los servicios ambientales que brindan los ecosistemas en una superficie de 2,223.85 ha.
- Mejorar la retención de suelos y reducir la erosión de suelos mediante la aplicación sistemática del protocolo de monitoreo de ganado en el área.
- Mejorar la condición de los ecosistemas y de las especies "bandera" mediante un monitoreo sistemático de aves, peces y plantas.
- Operar un programa de vigilancia efectivo.

FMCN realiza el monitoreo del proyecto a través de reportes técnicos y financieros simplificados. Los reportes financieros incluyen la relación de gastos y el proceso de selección de consultores y/o adquisiciones.

A1.6. Fondo para el Golfo de California

El Fondo para el Golfo de California (FGC) es un mecanismo de financiamiento a largo plazo que cuenta con recursos patrimoniales y extinguidos.

En 2009, *The David and Lucile Packard Foundation*, *Global Conservation Fund* e *International Community Foundation* crearon un fondo patrimonial cuyos intereses apoyan esfuerzos para el manejo y la conservación de los ecosistemas y recursos naturales en Áreas Marinas Protegidas (AMP) prioritarias del Golfo de California y del Pacífico Norte. El FGC apoya esfuerzos para monitorear la efectividad de las AMP a nivel regional y aporta recursos económicos para apoyar la operación básica de las siguientes AMP: 1) RB Bahía de los Ángeles, Canales de Ballenas y Salsipuedes; 2) PN Islas Marietas, y 3) PN Isla Isabel.

Además, al ser los pescadores ribereños los principales usuarios de las AMP y sus zonas de influencia, el FGC apoya también sub-proyectos que ayudan a impulsar el manejo pesquero sustentable en apego a los instrumentos de manejo que señalan la Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentable, y a los Programas de Manejo de cada AMP.

Por otro lado, los recursos extinguidos del FGC provienen principalmente de un mecanismo de financiamiento ligado al turismo de naturaleza. Gracias al liderazgo de la empresa de cruceros *Lindblad Expeditions* y su alianza con *National Geographic Society*, pasajeros a bordo de los cruceros que recorren el Golfo de California realizan donativos para apoyar los esfuerzos de organizaciones locales. Cada año, los recursos se destinan a sub-proyectos de conservación operados por las organizaciones de la sociedad civil de la región. Los sub-proyectos están encaminados a asegurar la participación ciudadana en el manejo de los recursos naturales marinos y costeros, y a fortalecer el tejido social en las comunidades costeras. *The David and Lucile Packard Foundation* y FMCN aportan recursos de contrapartida que triplican los donativos de los viajeros. Los sub-proyectos son seleccionados a través de convocatorias abiertas publicadas cada tres años de acuerdo con lo establecido en el Manual de Operaciones de FMCN. El Comité Marino, conformado por expertos de diferentes sectores de la sociedad, asesora, acompaña y supervisa las operaciones del FGC y toma la decisión final sobre los sub-proyectos a financiar.

A1.7. Fondo para Tierras Privadas Costeras.

El objetivo de este fondo patrimonial es apoyar al manejo de áreas costeras prioritarias para la conservación en el noreste de México. Este fondo proviene de recursos de *Resources Legacy Fund* y apoya a seis terrenos privados ubicados en los siguientes sitios estratégicos: 1) Valle de los Cirios; 2) Bahía Magdalena; 3) San Quintín; 4) Corredor de San Cosme; 5) Humedales de Sinaloa, y 6) Marismas Nacionales.

Las actividades que apoya este proyecto son:

- Monitoreo y manejo de los terrenos, incluyendo actividades de restauración, gastos de traslado y costos del personal asociados con el manejo y monitoreo.
- Pago de predial y otros impuestos, y asesoría para mantener y documentar los derechos de propiedad de los terrenos.
- Reparaciones y reemplazos de infraestructura menores, señalización y otras inversiones similares para apoyar el manejo y protección de los recursos naturales en los terrenos.

A1.8. Conservación del Sistema Arrecifal Mesoamericano

Esta iniciativa tiene como objetivo contribuir a la protección de la diversidad biológica y al uso sostenible de los recursos marino-costeros del Sistema Arrecifal Mesoamericano (SAM), al fomento del bienestar económico de la región y a la mejora de la calidad de vida de las poblaciones residentes, mediante la consolidación de una red funcional de AMP. Este proyecto es financiado por la Cooperación Alemana y el banco alemán de desarrollo, KfW, y ejecutado por el Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano (Fondo SAM), a través de sus Fondos Miembros en los cuatro países del SAM que son México, Belice, Guatemala y Honduras. FMCN es el Fondo Miembro para México y se encarga de la supervisión técnica de los proyectos en campo.

La iniciativa cuenta con recursos extinguidos en fases de cinco años y su mecanismo de operación es a través de un Plan Operativo Anual (POA) que se ejecuta bajo los lineamientos descritos en los documentos del proyecto, disponibles en línea en la página del Fondo SAM (www.marfund.org). En la Fase I (2012 -2017), la AMP beneficiada fue el Área de Protección de Flora y Fauna Yum Balam, de administración federal. En la Fase II (2015 - 2019), fue la Reserva Estatal Santuario del Manatí Bahía de Chetumal, de administración estatal. La Fase III se encuentra actualmente en proceso de preparación, se espera que se ejecute a partir de 2022.

FMCN también da seguimiento técnico al programa de pequeñas donaciones del Fondo SAM en México que, a través de una convocatoria anual, da financiamiento a OSC para implementar proyectos que contribuyan a la conservación de las funciones ecológicas del SAM. El programa de pequeñas donaciones lanzó su 14^{va} convocatoria en 2021.

A1.9. Monitoreo Marino y Costero

El proyecto ha fomentado el monitoreo de las AMP y recursos naturales del Golfo de California y el Pacífico Norte para entender el estado de los recursos marinos y costeros de la región, al igual que fomentar sinergias para su conservación. En 2014, el proyecto desarrolló con recursos de *The Walton Family Foundation* y *The David and Lucile Packard Foundation* la plataforma Monitoreo Noroeste: un portal público que contiene los metadatos de las bases de datos de monitoreo en el Golfo de California y el Pacífico Norte. El propósito de esta herramienta es fomentar sinergias, evitar la duplicidad de los esfuerzos y facilitar la toma de decisiones para el manejo de los recursos marinos y costeros del Noroeste de México.

En 2020, nuevamente con el apoyo de *The David and Lucile Packard Foundation* y recursos propios del proyecto, inició la ampliación de la plataforma anteriormente conocida como Monitoreo Noroeste a la Península de Yucatán dentro del proyecto INFOCÉANOS (<http://infoceanos.conabio.gob.mx/>). Los metadatos de las bases de datos de monitoreo e investigación marina-costera estarán integrados al Sistema de Información y Análisis Marino-Costero (SIMAR, <https://simar.conabio.gob.mx/>) desarrollado por la Conabio.

De manera paralela, el proyecto colabora con la Conabio en el monitoreo de mangle rojo (*Rhizophora mangle*). Entre 2016 y 2017, fue delineada la distribución y tasas de crecimiento de mangle rojo en cinco sitios del noroeste de México mediante técnicas de percepción remota, con apoyo de *The David and Lucile Packard Foundation*. A partir de 2020, FMCN y Conabio trabajan en extrapolar la metodología de percepción remota utilizada anteriormente para obtener los mapas de distribución de mangle rojo en toda la región del noroeste y, además, avanzan en probar la metodología desarrollada de percepción remota para *R. mangle* en la Península de Yucatán.

A1.10. Financiamiento de Áreas Naturales Protegidas (FINANP)

En el marco de las Negociaciones Intergubernamentales sobre Cooperación para el Desarrollo Sustentable, Medio Ambiente y Cambio Climático, realizadas en junio de 2015, así como las consultas intergubernamentales de junio 2016, el Gobierno de la República Federal de Alemania y el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos coincidieron en implementar el programa llamado Financiamiento de Áreas Naturales Protegidas (FINANP); orientado a apoyar el establecimiento de nuevas ANP contribuyendo al avance en la implementación del Convenio sobre la Diversidad Biológica.

En marzo de 2020 el banco alemán de desarrollo, KfW, llevó a cabo una misión de evaluación de FINANP con acompañamiento de la Semarnat a través de la Conanp, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y FMCN, en la que fueron establecidos los principales acuerdos para la implementación de FINANP.

El objetivo de FINANP es que las ANP incluidas cuenten con una gestión efectiva y fortalezcan su estrategia de conectividad y de financiamiento sostenible. De esta manera se pretende contribuir al uso sostenible y a la protección del capital natural mexicano, a través del mantenimiento de su integridad ecosistémica y la provisión de servicios ambientales que se generan en ellas, como el mantenimiento de pesquerías, la belleza escénica o biodiversidad

que es aprovechada para la generación de ingresos por turismo y regulación hídrica, entre otros. Además, se espera que dentro de las ANP seleccionadas disminuya la pérdida de biodiversidad asociada a cambios en el uso de suelo.

Las medidas para alcanzar este objetivo son 1) contribuir a la sostenibilidad financiera de ANP federales seleccionadas; 2) establecer el manejo efectivo de las ANP federales seleccionadas; 3) promover alianzas innovadoras de gestión integral del territorio, y 4) fortalecer institucionalmente a la Conanp.

FINANP tiene dos componentes para alcanzar su objetivo, FINANP I a cargo de la UICN con un aporte financiero extinguido de 10 millones de euros y FINANP II a cargo de FMCN con un aporte financiero patrimonial de 12 millones de euros. Éste tiene una duración prevista de cinco años a partir de la formalización entre FMCN y KfW el 1 de junio de 2021.

FINANP II, a cargo de FMCN, apoyará la operación de tres ANP federales con una superficie de 22 millones de hectáreas, principalmente marinas, y que fueron seleccionadas conforme a criterios de conservación ecológica, valor socioeconómico, así como los riesgos y amenazas que enfrentan. Las ANP son la RB Caribe Mexicano, Parque Nacional Revillagigedo y RB Islas del Pacífico de la Península de Baja California. El fortalecimiento a la operación de estas ANP es a través del mecanismo del Fondo para Áreas Naturales Protegidas, basado en el financiamiento de acciones de conservación basadas en una planeación estratégica a cinco años.

El Contrato de Aporte Financiero y Acuerdo Separado firmados entre FMCN y KfW, y el Convenio de Concertación firmado entre FMCN y la Conanp describen las responsabilidades y obligaciones de cada institución para la implementación del programa.

Por su parte, FINANP I estará a cargo de proveer equipamiento e infraestructura a estas ANP y fortalecerá al Centro de Capacitación de Guardaparques ubicado en la RB Isla Marías. Además, apoyará a otras modalidades innovadoras de gestión integral del territorio de acuerdo a criterios de elegibilidad relevantes para la conectividad.

A1.11. Cuenca los Ojos

La región de la Sierra Madre Occidental que abarca el noreste de Sonora, México, y colinda con la frontera sur de Arizona en Estados Unidos de América es reconocida a nivel mundial como centro de biodiversidad. Representa un corredor biológico binacional clave para muchas especies de fauna silvestre nativas y migratorias, varias amenazadas o en peligro de extinción. La Señora Anna Valer Clark y su familia, a través de su organización Cuenca de Los Ojos, A.C. (CLO), ha dedicado los últimos 40 años a la restauración y protección de esos extraordinarios ecosistemas mexicanos. Gracias a su labor, se han restaurado más de 53,000 hectáreas de pastizal y matorral nativos, y se han recuperado importantes humedales. Este territorio es conservado a través de nueve propiedades bajo la custodia de CLO en el noreste de Sonora.

FMCN, la Fundación Wyss y CLO han convenido una colaboración en la que Wyss aporta 10 millones de dólares patrimoniales para la administración de nueve propiedades como Áreas Destinadas Voluntariamente a la Conservación (ADVC) y FMCN contribuye con una contrapartida de 2 millones de dólares etiquetada para acciones de conservación en territorio aledaño a la Cuenca del Río San Pedro.

La colaboración fue formalizada entre la Fundación Wyss, FMCN y CLO a través de la firma de un convenio el 1 de febrero de 2021. Para asegurar el objeto de conservación de las propiedades, CLO y FMCN firmaron nueve contratos con los fideicomisos de cada uno de los ranchos. Además, el proyecto cuenta con un Comité Técnico que supervisa el POA de acuerdo a un Plan de Gestión con una visión de más largo plazo, que asegura la conservación de los recursos naturales de las nueve propiedades. Este Comité está conformado por cuatro personas de FMCN (dos de ellas nombradas por solicitud de la Fundación Wyss) y dos por parte de CLO.

FMCN está a cargo del manejo financiero del patrimonio y canaliza los rendimientos anuales que financian, a partir del segundo semestre de 2021, el Plan Anual Operativo (POA) de las propiedades de CLO como resultado de una planeación estratégica a cinco años. FMCN y CLO celebran contratos de donativo anuales para operar dicho POA. Los rendimientos del patrimonio aportado por la Fundación Wyss son utilizados para cubrir los costos de mantenimiento y administración de las propiedades, mientras que los rendimientos de la contrapartida de FMCN son dirigidos a actividades de restauración de pastizales, monitoreo de flora y fauna, manejo del fuego y educación ambiental.

A1.12. Rancho el Uno

El Rancho el Uno (ReU) ha operado como reserva natural para la conservación de los pastizales del Desierto Chihuahuense en los últimos 15 años; abarca 18,546 hectáreas en el corazón de la Reserva de la Biosfera Janos. El ReU representa uno de los sitios más importantes del continente para especies de aves migratorias y otras emblemáticas como el bisonte americano, el perrito de la pradera cola negra y el águila real; el ReU es una pieza clave para mantener la funcionalidad del corredor biológico binacional que conecta las grandes planicies en Estados Unidos con las del altiplano mexicano.

En 2018, FMCN recibió la propiedad en donación por parte de *The Nature Conservancy* con el compromiso de asegurar la conservación de su capital natural a perpetuidad, a través de la recuperación y conservación de pastizales y el manejo integral de ranchos. Durante estos años, FMCN ha aprovechado su experiencia en manejo financiero y recaudación, junto con la de otras organizaciones en la operación de ranchos, manejo de bisontes, ganadería regenerativa y restauración de pastizales para cumplir con el objetivo de conservación del ReU.

En México, gracias a un gran esfuerzo multi-institucional, se ha logrado avanzar en la recuperación del bisonte americano (*Bison bison*) en estado silvestre. En 2009, se reintrodujeron en el ReU 23 bisontes provenientes de manadas de conservación de Dakota del Sur, Estados Unidos, y en 2018, cuando el REU pasó a resguardo de FMCN la manada era de 230 individuos, hoy es de 290, lo cual requiere de un manejo apto para mantener la salud y viabilidad de la población de bisontes. En noviembre del 2019, se trasladaron 19 bisontes del REU a las planicies de Coahuila en la Reserva Natural El Carmen, dentro del ANP Maderas del Carmen, en un esfuerzo coordinado entre la Conanp, la Dirección General de Vida Silvestre de la Semarnat, CEMEX, AES México y FMCN.

La operación y administración del ReU está a cargo de la organización CLO, quien ha dedicado los últimos 40 años a la restauración y protección de pastizales mexicanos del noreste de Sonora, además de contar con amplia experiencia en manejo regenerativo de ranchos, ejemplo de ello son las nueve propiedades que tienen bajo su custodia en el noreste de Sonora. La colaboración entre CLO y FMCN para la conservación del ReU está formalizada a través de un contrato de donación que es renovado año con año.

A1.13. Fondo para el Manejo del Fuego y Restauración

Desde 1998 FMCN opera una estrategia de apoyo para mejorar las tareas de prevención contra incendios, manejo del fuego y restauración de tierras quemadas en áreas de conservación. Esta iniciativa fortalece la participación de comunidades rurales, organizaciones de la sociedad civil y entidades gubernamentales del orden federal y estatal.

En 2004, a partir de fondos patrimoniales propios, FMCN creó el Fondo para el Manejo del Fuego y Restauración (FOMAFUR). Los intereses generados por este patrimonio sirven para financiar sub-proyectos encaminados a fortalecer las capacidades de las organizaciones civiles y comunitarias en la protección contra incendios forestales catastróficos, el manejo del fuego y la restauración de superficies afectadas por el fuego en áreas naturales protegidas federales prioritarias y zonas de influencia.

Los sub-proyectos que financia el FOMAFUR son elegidos mediante convocatorias bianuales que se apegan a los lineamientos establecidos en la sección correspondiente de los sub-proyectos del Manual de Operaciones de FMCN. La convocatoria se comparte con la Conafor y la Conanp, con el propósito de mantener la alineación con las políticas de protección contra incendios, manejo del fuego y restauración del Gobierno de México.

Asimismo, el seguimiento a los sub-proyectos se lleva a cabo conforme a los procedimientos institucionales contenidos en Manual de Operaciones de FMCN.

El cronograma de actividades de la convocatoria e inicio de operación de los sub-proyectos del FOMAFUR coincide con los tiempos de prevención y combate de incendios, por lo que los sub-proyectos no necesariamente se ejecutan dentro de un esquema de año calendario. Sin embargo, en cada convocatoria se establecen estos plazos, los cuales son aprobados por el Comité de Manejo Sustentable del FMCN.

En apoyo al desarrollo de capacidades y el intercambio de información, la iniciativa de manejo del fuego y restauración del FMCN cuenta con la Comunidad de Aprendizaje de Manejo del Fuego desde el año 2002.

Acuerdo de cooperación técnica internacional FMCN-USFS en materia forestal y cambio climático

En concurrencia con el FOMAFUR, el proyecto logró en 2004 el establecimiento de un Programa de Cooperación Técnica Internacional en Materia Forestal con el Servicio Forestal de los Estados Unidos (USFS por su acrónimo en inglés) y apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El programa ha incluido procesos de capacitación de personal nacional y la asistencia técnica-tecnológica en temas sobre manejo

del fuego; sistemas de medición, monitoreo y verificación de carbono, especialmente en manglares y; operación de torres flujo en colaboración con la Conafor y la Conanp. Los recursos aplicados en el marco de este Programa de Cooperación Técnica Internacional siguen las normas administrativas de la USAID y el USFS en el marco del año fiscal de EUA. La operación de esta iniciativa incluye la contratación de consultorías y la organización de eventos de capacitación. Tanto la contratación de consultores como los gastos efectuados para los eventos se guían de acuerdo con las normas establecidas en el Manual de Operaciones de FMCN.

A1.14. Fondo para la Conservación de la Mariposa Monarca

El Fondo para la Conservación de la Mariposa Monarca (Fondo Monarca) es un proyecto que apoya el financiamiento de pagos por servicios ambientales a comunidades que trabajan en la conservación de los bosques de la zona núcleo de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca (RBMM). El Fondo Monarca está basado en un mecanismo financiero sustentado por un fondo patrimonial, cuyos intereses son canalizados a través del Fondo Forestal Mexicano de la Conafor para pagar a los dueños de los predios que conservan sus bosques. El Fondo Monarca es un proyecto de colaboración institucional en alianza con el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF por sus siglas en inglés), la Conafor, la Conanp, los gobiernos de los Estados de México y Michoacán, así como los propietarios de bosques.

El Fondo Monarca se ha consolidado como una referencia nacional en la reducción de las tasas de deforestación en la región y un modelo de financiamiento de la conservación de recursos forestales a partir del pago por servicios ambientales con fondos concurrentes acordados entre la Conafor y el FMCN. Este es el primer fondo patrimonial en México que apoya de manera directa y en el largo plazo a los propietarios de un ANP federal.

Para el seguimiento al Fondo Monarca existe una gobernanza que incluye tres espacios básicos:

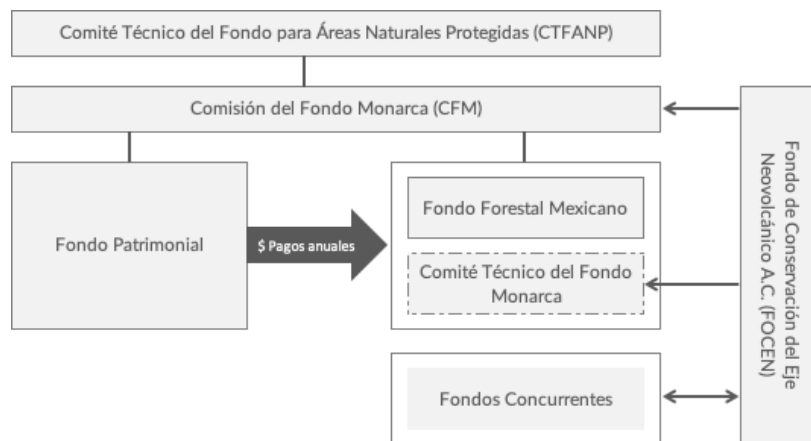
- La Comisión del Fondo Monarca (CFM), que se dedica al seguimiento del FM y reporta al CTFANP.
- El Comité Técnico del Fondo Monarca (CTFM) que incorpora la participación de los dueños de los bosques, WWF, FMCN, la colaboración de la Conanp, la Conafor y la participación de personas connotadas vinculadas con la conservación del fenómeno migratorio de la mariposa monarca. El CTFM revisa los resultados del monitoreo forestal con el objeto de autorizar los pagos anuales en los predios que cumplen con conservación de la cobertura forestal. Los pagos del Fondo Monarca son complementados por fondos concurrentes de la Conafor. La toma de decisiones para

la asignación de los pagos por servicios ambientales se sustenta en el monitoreo forestal que se realiza con el financiamiento y coordinación de WWF.

- La Coordinación del Fondo Monarca en la RBMM da seguimiento de tiempo completo a la gestión y operación del Fondo Monarca y a la vinculación con las comunidades agrarias participantes. La Coordinación del Fondo Monarca es operada desde el año 2020 por el Fondo de Conservación del Eje Neovolcánico (FOCEN).

El Fondo Monarca cuenta con su propio Manual de Operaciones del Fondo para la Conservación de la Mariposa Monarca, el cual establece los lineamientos para la operación de esta estrategia de apoyos económicos para la conservación de los bosques de hibernación de la Mariposa Monarca en México.

Figura 2. Estructura y funcionamiento del Fondo Monarca.



El esquema de trabajo del Fondo Monarca y el FOCEN facilita la construcción y el desarrollo de sub-proyectos y capacidades de grupos comunitarios, organizaciones civiles e instancias gubernamentales. Los principales temas de apoyo se enfocan en la protección contra incendios y el manejo del fuego, la restauración de recursos forestales, el manejo forestal sustentable y de cuencas hidrográficas, los esquemas de pago por servicios ambientales, la producción forestal comunitaria, el monitoreo del capital natural y las estrategias de mitigación y adaptación al cambio climático.

A1.15. Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático

En 2013 la Conanp, la Conafor, el Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC) y FMCN decidieron sumar capacidades y esfuerzos en el marco del proyecto “Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático” (C6). El objetivo del proyecto C6 es promover el manejo integral de las cuencas costeras seleccionadas como un medio para conservar la biodiversidad, contribuir a la mitigación del cambio climático y aumentar la sustentabilidad en el uso de suelo. Para el Golfo de México las instituciones seleccionaron seis cuencas con siete ANP comprendidas dentro de ellas. Para el Golfo de California los responsables del proyecto identificaron diez cuencas prioritarias con cinco ANP.

El apoyo financiero del proyecto C6 es del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés) a través del Banco Mundial y consiste en recursos patrimoniales y de aplicación directa (extinguibles). En 2019 la supervisión del Banco Mundial concluyó con el ejercicio completo de los recursos extinguibles. El manejo financiero de los recursos patrimoniales está a cargo de CONAFOR y de FMCN. En noviembre de 2020 las cuatro instituciones decidieron separar la supervisión del ejercicio de los recursos patrimoniales en tres comités: los recursos a cargo del Fondo Patrimonial de Biodiversidad (FPB) estarán a cargo del Comité del FPB que CONAFOR coordina; los intereses dirigidos a ANP son supervisados por el CTFANP en FMCN, mientras que los intereses dirigidos a los Planes de Acción de Manejo Integral de Cuencas (PAMIC), monitoreo, colaboración interinstitucional y participación social serán supervisados por el Comité para Paisajes Productivos (CPP).

En cuanto al patrimonio de C6 custodiado por FMCN, el 54% de los intereses anuales es canalizado a las siete ANP a través de POA administrados por los fondos regionales Fondo Golfo de México (FGM) y FONNOR, los cuales también son responsables de la supervisión técnica. Estos POA deben ser aprobados por el CTFANP para ser financiados. El 40% de los intereses anuales es administrado por FGM y FONNOR a través de POA para apoyar el diseño de proyecto en apoyo a los PAMIC, monitoreo, colaboración interinstitucional y participación social. Estos POA deben ser aprobados por el CPP. El 6% de los intereses anuales es canalizado al manejo del proyecto dentro de FMCN.

A1.16. CONECTA

El objetivo del proyecto CONECTA es apoyar sistemas ganaderos y agroforestales sustentables en el manejo integral de cuencas vulnerables al cambio climático en Chiapas, Chihuahua, Jalisco y Veracruz. Su financiamiento, como en el proyecto C6, proviene del GEF a través del Banco Mundial. En el marco del proyecto CONECTA, INECC estableció el Comité Coordinador. Éste cuenta con la participación de: INECC; la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT); la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER); la Secretaría de Bienestar (BIENESTAR); CONAFOR; CONANP; la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA); la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO); el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA); Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), y FMCN. El CPP informa al Comité Coordinador sobre los avances del proyecto CONECTA con el fin de apoyar la coordinación del trabajo entre las agencias participantes y promover la colaboración para avanzar y alinear políticas públicas e inversiones hacia la producción sostenible en sistemas ganaderos y agroforestales.

CONECTA cuenta con su propio Manual de Operaciones, que puede ser consultado en <https://www.fmcn.org/es/proyectos/conecta>

A1.17. RÍOS

El objetivo del proyecto RÍOS es incrementar la capacidad adaptativa de las personas y los ecosistemas en cuencas vulnerables al cambio climático, a través de la restauración de ríos. Su financiamiento proviene del Fondo Verde para el Clima (GCF por sus siglas en inglés) a través de FMCN.

RÍOS cuenta con su propio Manual de Operaciones, que puede ser consultado en <https://www.fmcn.org/es/proyectos/rios>

A1.18. Fondo Jorge de Alba

El Fondo Jorge de Alba fue establecido por la Asociación Mexicana de Producción Animal, A.C. (AMPA) en FMCN con el objetivo de apoyar la ciencia aplicada y divulgación de la zootecnia tropical de América. AMPA y sus aliados llevan a cabo investigación acerca de la crianza de bovinos criollos que están mejor adaptados a los climas tropicales que otras razas europeas. FMCN se encarga de dar manejo financiero al patrimonio aportado por AMPA y canaliza los rendimientos anuales a AMPA para facilitar la investigación y comunicación de largo plazo en

temas relevantes para la crianza de bovinos criollos. El Fondo Jorge de Alba cuenta con un Comité Técnico que cada año define las actividades en las que se aplicarán los rendimientos generados en el año. A través de un contrato de donación, FMCN otorga los recursos para apoyar las actividades anuales enfocadas en objetivos relacionados con la crianza de bovinos criollos.

A1.19. Cuencas y Ciudades

El Proyecto de Cuencas y Ciudades (PCyC) busca construir y optimizar modelos de colaboración para fortalecer la salud de las cuencas y mejorar el ciclo hidrológico, con el propósito de mitigar los desequilibrios en la oferta, demanda y provisión del agua en las escalas locales y regionales. El proyecto opera en cuencas que abastecen a 11 ciudades del país.

En cada cuenca seleccionada, FMCN construye alianzas con un socio local que trabaja en torno a cinco líneas estratégicas: i) Comunicación y Sensibilización, que propicia un cambio de comportamiento en actores clave de la sociedad; ii) Creación y consolidación de Espacios de Concertación y Coordinación multisectoriales, para fortalecer las capacidades de los actores locales y favorecer la gestión integral de la cuenca; iii) Desarrollo de Mecanismos de Financiamiento y Apoyo, el cual contribuye a dar viabilidad a las actividades de manejo de cuencas en el largo plazo; iv) Implementación de acciones en campo para el manejo integral de la cuenca, que incrementan el conocimiento de las cuencas, la salud de las mismas y el bienestar de las comunidades propietarias de los recursos naturales; y v) una Comunidad de Aprendizaje, la cual fomenta y capitaliza los aprendizajes de los socios, intercambia, difunde experiencias y promueve la adopción de buenas prácticas en favor de la gestión integral del agua y las cuencas.

El PCyC contempla el apoyo financiero, técnico e institucional de mediano y largo plazo con recursos extinguidos de diversas fuentes, de tal forma que los contratos de transferencia de recursos con las organizaciones socias son multianuales. Tanto el diseño como el seguimiento a los sub-proyectos se apegan a los lineamientos contenidos en el Manual de Operaciones de FMCN.

20. Alianza Kanan Kay

En 2011 se formó la Alianza Kanan Kay como una iniciativa de colaboración intersectorial conformada por cooperativas pesqueras, organizaciones de la sociedad civil, fundaciones, entidades de gobierno, centro de investigación y consultores independientes, con el objetivo de establecer una red efectiva de zonas de refugio pesquero que proteja las aguas del mar territorial del Caribe mexicano y contribuya a la recuperación de las pesquerías en pequeña escala que se encuentran sobreexplotadas.

La Alianza trabaja en la Península de Yucatán en torno a 4 líneas estratégicas: i) Diseño y Fortalecimiento de Refugios Pesqueros, que busca incrementar al menos el 30% de biomasa de especies de interés comercial a través del establecimiento de zonas de refugio pesquero; ii) Marco Legal, Control y Vigilancia, que utiliza el marco normativo e institucional para contribuir al incremento del 30% de biomasa de especies de interés comercial; iii) Capacitación, la cual fortalece las capacidades y habilidades de los miembros de la Alianza; iv) Desarrollo Socio - Económico vinculado a la pesca, contribuye al bienestar de las comunidades pesqueras a través del aprovechamiento sostenible de los recursos marinos y costeros y la diversificación de actividades económicas.

Desde 2021 la Alianza Kanan Kay es financiada por un grupo de donantes base, conformado por la Fundación Claudia y Roberto Hernández, la Fundación David & Lucile Packard y Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, con un presupuesto anual de \$100,000, destinado para la operación de la Alianza como plataforma de acción colectiva. Además, se considera de relevancia que otros donantes como The Summit Foundation y Walton Family Foundation hayan contribuido en diferentes etapas de la Alianza a la construcción de una red de refugios pesqueros y la promoción de las pesquerías sustentables.

La Alianza Kanan Kay está integrada por una pluralidad intersectorial de miembros, quienes, en asamblea general, eligen de entre esa membresía a un Comité Coordinador, integrado por cuatro coordinadores, uno para cada línea estratégica (objetivos externos) y hasta dos enlaces por línea, cuya responsabilidad es coordinar los esfuerzos de implementación del plan de trabajo de la Alianza.

Las decisiones de índole administrativo, financiero y sustantivo, en este último caso, siempre que involucren temas administrativos o monetarios, son tomadas por un Comité Ejecutivo, integrado por los tres miembros donantes fundadores del Comité, y hasta cuatro miembros consejeros invitados, con reconocido prestigio en el ámbito de la conservación marina o pesquera; alguno de los consejeros deberá ser representante de una de las organizaciones que conforman la Alianza. En su totalidad, la membresía del Comité Ejecutivo será no mayor de siete, ni menor de tres; siempre un número impar de personas.

La Coordinación General de la Alianza Kanan Kay funge como vínculo entre ambos comités (Comité Coordinador y Comité Ejecutivo) y la membresía en general; además da seguimiento a acuerdos, al plan operativo anual y al plan estratégico.

21. Kaanbal Suut

Kaanbal Suut: Fortalecimiento de Capacidades Internas y Liderazgo de las Organizaciones de la Sociedad Civil de la Península de Yucatán tiene como objetivo fortalecer las capacidades y el liderazgo de organizaciones de la sociedad civil de la Península de Yucatán para una mejor conservación de la naturaleza y uso sostenible de los recursos naturales a nivel regional y de manera estratégica, por medio de la combinación de temas, enfoques y metodologías de aprendizaje diferentes.

Al inicio del ciclo de capacitación, cada año se abre una convocatoria y 20 organizaciones son seleccionadas por un Comité de Selección conformado por personas que tienen experiencias en la región y en proceso de capacitación. Un grupo de instructores son subcontratados mediante consultorías abiertas para impartir los cursos. Durante todo el año, el equipo núcleo se apoya de un grupo de consultores que contribuyen con el co-diseño y la co-facilitación del ciclo de capacitación. A la mitad y al final del ciclo se realizan evaluaciones internas sobre el desempeño y el impacto de Kaanbal Suut.

Kaanbal Suut recibe financiamiento de la Fundación Packard. Es operado por la Dirección de Iniciativas del Sureste de FMCN y a partir de febrero 2022 será gestionado por uno de los cinco fondos regionales establecidos en el Plan Estratégico 2018-2023 de FMCN: Sureste Sostenible, A.C.

22. Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano

Lanzado en 2010, Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano (Liderazgo SAM) tiene el objetivo de contribuir a la conservación y el uso sustentable de los recursos del SAM a través del fortalecimiento de capacidades estratégicas y habilidades de liderazgo de jóvenes conservacionistas de México, Belice, Guatemala y Honduras. Liderazgo SAM opera mediante generaciones de 12 a 25 jóvenes de diversos orígenes, profesiones y sectores, pero con un interés compartido: el cuidado de la salud del SAM. Cada generación se centra en un tema relacionado con las necesidades de conservación del arrecife que es seleccionado por el Comité Ejecutivo el cual está integrado por seis personas (tres donantes y tres representantes de los países del SAM), que diseñan las estrategias y supervisan la operación de Liderazgo SAM. Los y las candidatas pueden postularse de forma individual o en equipos con una idea de proyecto que ha de madurarse durante el ciclo de capacitación de 12 meses. En este periodo, los y las líderes participan en capacitaciones presenciales y remotas con diferentes contenidos de liderazgo y aquellos relacionados con el tema de la generación.

La selección de candidatos se lleva a cabo por un Comité de selección *ad hoc* conformado por líderes que han participado en el proyecto y la selección final se lleva a cabo en el seno del Comité Ejecutivo. Las y los capacitadores son contratados como consultores para cada taller y los ponentes invitados que dan conferencias magistrales y brindan retroalimentación a los proyectos de los y las líderes participan pro bono.

El proyecto recibe financiamiento de MAR Fund, The Oak Hill Fund, The Summit Foundation, y Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza. El Comité Ejecutivo está conformado por María José González -Directora Ejecutiva de MAR Fund-, Cheri Recchia -Directora del Programa del Arrecife Mesoamericano de la Fundación Summit-, Janelle Chanona -Directora de Oceana-, Jenny Myton -Directora del Programa Regional para el Arrecife Mesoamericano de The Coral Reef Alliance-, Marco Cerezo -Director de FUNDAECO-, Renée González -Directora General de FMCN-, y Lorenzo Rosenzweig - Director General de Terra Habitus, AC.

El proyecto es operado por la Dirección de Iniciativas del Sureste de FMCN y a partir de febrero 2022 será gestionado por uno de los cinco fondos regionales establecidos en el Plan Estratégico 2018-2023 de FMCN: Sureste Sostenible, A.C.

ANEXO 2. PROCEDIMIENTO PARA APERTURA Y CANCELACIÓN DE CUENTAS BANCARIAS

A2.1 Objetivo

Realizar la apertura y cancelación de cuentas bancarias con transparencia.

A2.2 Alcance

El presente procedimiento aplica al Área de Finanzas.

A2.3 Procedimiento para la apertura de cuenta bancaria

I. Apertura de cuenta bancaria

A partir de 2012, FMCN consolidó todas sus cuentas bancarias en una cuenta concentradora. FMCN cuenta con la segregación correspondiente para cada proyecto y donante a través de su sistema financiero-contable. Sin embargo, la apertura de una nueva cuenta bancaria obedece a dos razones principales:

a) Convenio con donante

Cuando el convenio con donante establece la utilización de cuenta bancaria exclusiva para el ejercicio de los recursos, la Dirección de Finanzas (DF) elabora un escrito para la Dirección General (DG) con la siguiente información: i) justificación para la apertura de cuenta bancaria, ii) convenio con el donante, iii) institución bancaria seleccionada iv) apoderados legales para la apertura de cuenta bancaria y el tipo de firma asignado para cumplir con el requisito de cuentas bancarias mancomunadas.

b) Contexto distinto a un convenio con donante

Cuando el contexto demanda acción institucional, como pudiera ser el cierre de una institución bancaria o el cambio de custodio financiero, la DF elabora un plan de acción con su respectiva justificación para presentar ante el Comité de Inversiones (CI), ya sea en sesión

ordinaria o extraordinaria. A partir del plan aprobado, la DG podrá aprobar abrir cuentas bancarias con la siguiente información de parte de la DF: i) la institución bancaria seleccionada, ii) el monto del depósito inicial (detalle sobre la migración de recursos: cuenta origen y cuenta destino), iii) apoderados legales para la apertura de cuenta bancaria y el tipo de firma asignado para cumplir con el requisito de cuentas bancarias mancomunadas.

Los apoderados legales autorizados para abrir una cuenta bancaria en FMCN son:

Apoderado legal	Tipo de firma
Dirección General	A
Dirección de Finanzas	A
Dirección de Conservación	B
Dirección de Investigación y Desarrollo	B
Dirección de Manejo Sustentable	B

II. Autorización de apertura

Los órganos facultados para autorizar la apertura de cuentas bancarias son:

La DG autoriza la apertura de cuenta bancaria cuando se origina de un convenio marco con donante.

El CI emite autorización, observaciones y recomendaciones al plan de acción referente a la apertura de cuenta bancaria por razones distintas a un convenio con donante y la DG autoriza la apertura de cuentas bancarias de acuerdo al plan.

III. Formalización de apertura de cuenta bancaria

Una vez atendidas las observaciones y recomendaciones del CI; así como de contar con la autorización de DG y CI respectivamente, la DF, con el apoyo de la Coordinadora de Tesorería, inicia el trámite de apertura de cuenta bancaria en la institución financiera seleccionada.

La DF verifica que los datos asentados en el contrato de apertura de cuenta bancaria sean los correctos; informa a la DG y demás apoderados de las especificaciones de la cuenta a abrir relacionando la documentación con el convenio con un donante específico o con el plan de

acción aprobado por el CI, otorgando un periodo razonable (idealmente un par de días) para su revisión antes de la firma respectiva.

La DF recaba las firmas en la documentación requerida para la apertura de cuenta bancaria. Ejemplos de los documentos requeridos por tres instituciones bancarias para la apertura de cuenta bancaria están detallados en el **Anexo I**.

La DF entrega documentación firmada a la institución bancaria y archiva su original en la carpeta física correspondiente, así como en la carpeta digital de contratos.

La DF comunica a la Contadora General la apertura de la cuenta bancaria para el alta de cuenta contable en bancos.

Una vez con la cuenta bancaria activa, la DF, con el apoyo de la Coordinadora de Tesorería, procede a la activación de la banca en línea.

El personal autorizado para operar la banca en línea es:

a) Cuentas de cheques

Puesto	Permiso
Dirección de Finanzas	Consulta y autorización
Coordinadora de Tesorería	Consulta y autorización
Asistente de Tesorería	Consulta y alta de cuentas
Contadora General	Sección nómina e impuestos
Asistente Contable	Sección nómina e impuestos

b) Cuentas de inversión

Puesto	Permiso
Dirección de Finanzas	Consulta
Coordinadora de Tesorería	Consulta
Asistente de Tesorería	Consulta
Contadora General	Consulta

Asesor financiero (externo)

Consulta

IV. Informe de la Dirección de Finanzas

La DF confirma a la DG sobre la correcta activación de cuenta bancaria derivada de un convenio marco con donante; comparte con el área de Conservación el número de cuenta; así como, el nombre de la institución bancaria.

En caso de apertura por motivos diversos a un convenio con donante, la DF elabora un informe suscrito por el Director de Área de Finanzas y por la Coordinadora de Tesorería donde se presente el detalle de los movimientos en bancos realizados; así como, el saldo en bancos a la fecha del informe. Este informe es presentado por la DF a la DG y al CI. La DG y Auditora Interna presentan también este informe al Comité de Acompañamiento Institucional (CAI).

V. Auditoría Externa

FMCN, a través de la DG, convoca a firma de auditores externos para: i) realizar los procedimientos de auditoría específicos a la migración de recursos financieros y ii) emitir dictamen al respecto.

En caso de observaciones o recomendaciones derivadas del dictamen de auditoría, la DF establecerá un plan de mejora para solventarlas.

A2.4 Procedimiento para la cancelación de cuenta bancaria

I. Cancelación de cuenta bancaria

a) Convenio con donante

La DF elabora un escrito a la DG para notificar la cancelación de cuenta bancaria derivada de la conclusión de proyecto y/o compromiso con donante; confirma, en caso de existir saldo en la cuenta exclusiva del donante, la fecha y monto de la transferencia de recursos a la cuenta concentradora de FMCN.

b) Contexto distinto a un convenio con donante

Cuando el contexto demanda acción institucional, la DF elabora plan de acción para presentar ante el CI, ya sea en sesión ordinaria o extraordinaria, con la siguiente información: i) los motivos financieros para la cancelación de cuenta bancaria, ii) el monto de la transferencia de

saldo (detalle sobre la migración de recursos: cuenta origen y cuenta destino). La DG informa al CAI al respecto.

II. Autorización de cancelación de cuenta bancaria

Los órganos facultados para autorizar la cancelación de cuentas bancarias son:

La DG autoriza la cancelación de cuenta bancaria cuando se origina de la conclusión de un proyecto y/o convenio marco con donante.

El CI emite autorización, observaciones y recomendaciones al plan de acción referente a la cancelación de cuenta bancaria por razones distintas a un convenio con donante. La DG autoriza la cancelación de las cuentas bancarias dentro del plan.

III. Formalización de cancelación de cuenta bancaria

Una vez atendidas las observaciones y recomendaciones del CI; así como de contar con la autorización de DG y CI respectivamente, la DF con el apoyo de la Coordinadora de Tesorería inicia el trámite de cancelación de cuenta bancaria en la institución financiera.

a) Convenio con donante

La DF realiza transferencia del saldo final de cuenta exclusiva con donante a cuenta concentradora de FMCN e informa a la DG al respecto.

b) Contexto político y económico

La DF realiza la migración de recursos con base en el plan de acción autorizado por el CI y mantiene a la DG informada.

IV. Informe de la Dirección de Finanzas

La DF confirma a la DG sobre la correcta cancelación de cuenta bancaria derivada de un convenio marco con donante; comparte comprobante de transferencia, en caso de existir saldo en la cuenta exclusiva del donante, de la transferencia de recursos a la cuenta concentradora de FMCN.

En caso de cancelación por motivos diversos a un convenio con donante, la DF elabora un informe suscrito por el Director de Área de Finanzas y por la Coordinadora de Tesorería donde se presente el detalle de los movimientos en bancos realizados; así como, el saldo en



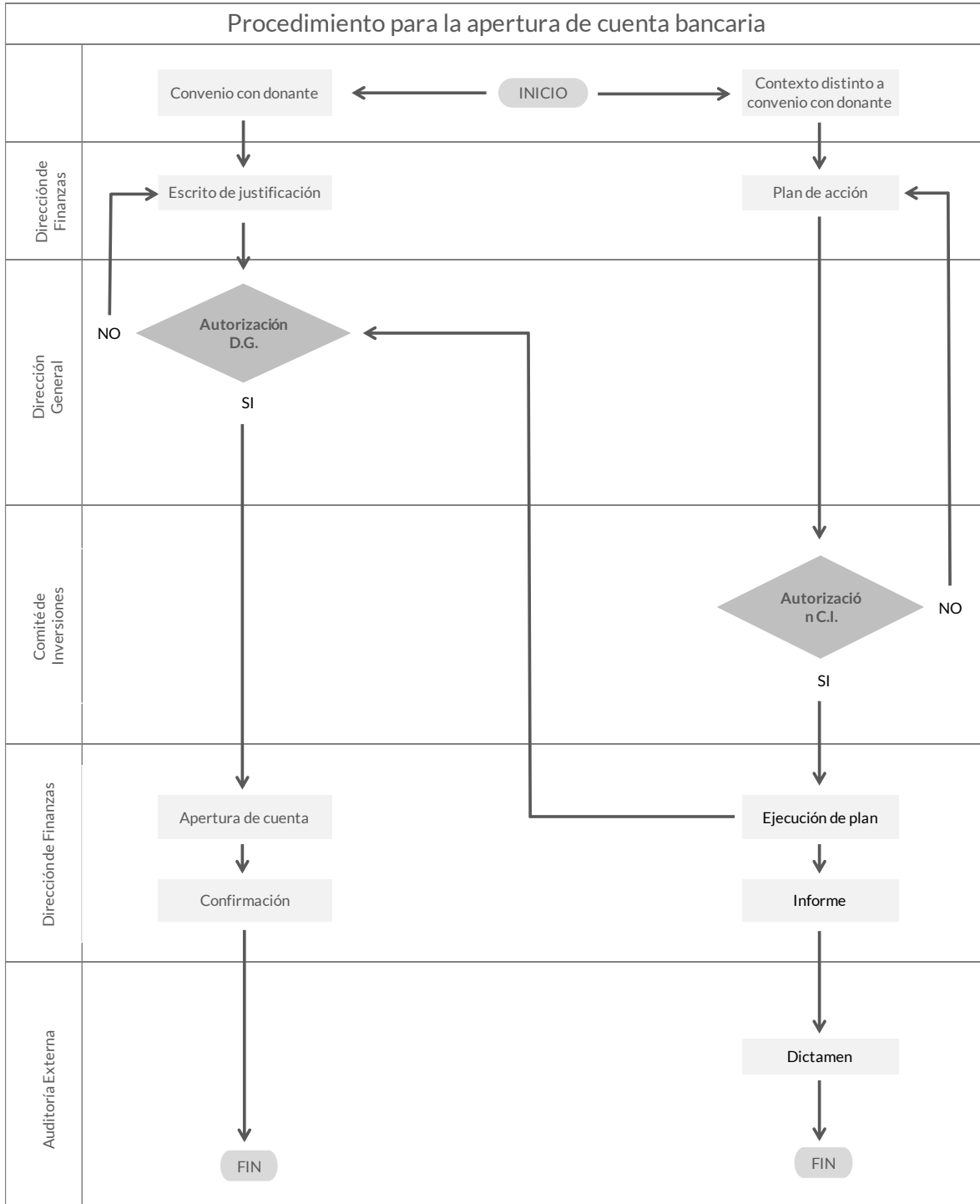
bancos a la fecha del informe. Este informe es presentado por la DF a la DG y al CI. La DG y Auditora Interna presentan también este informe al CAI.

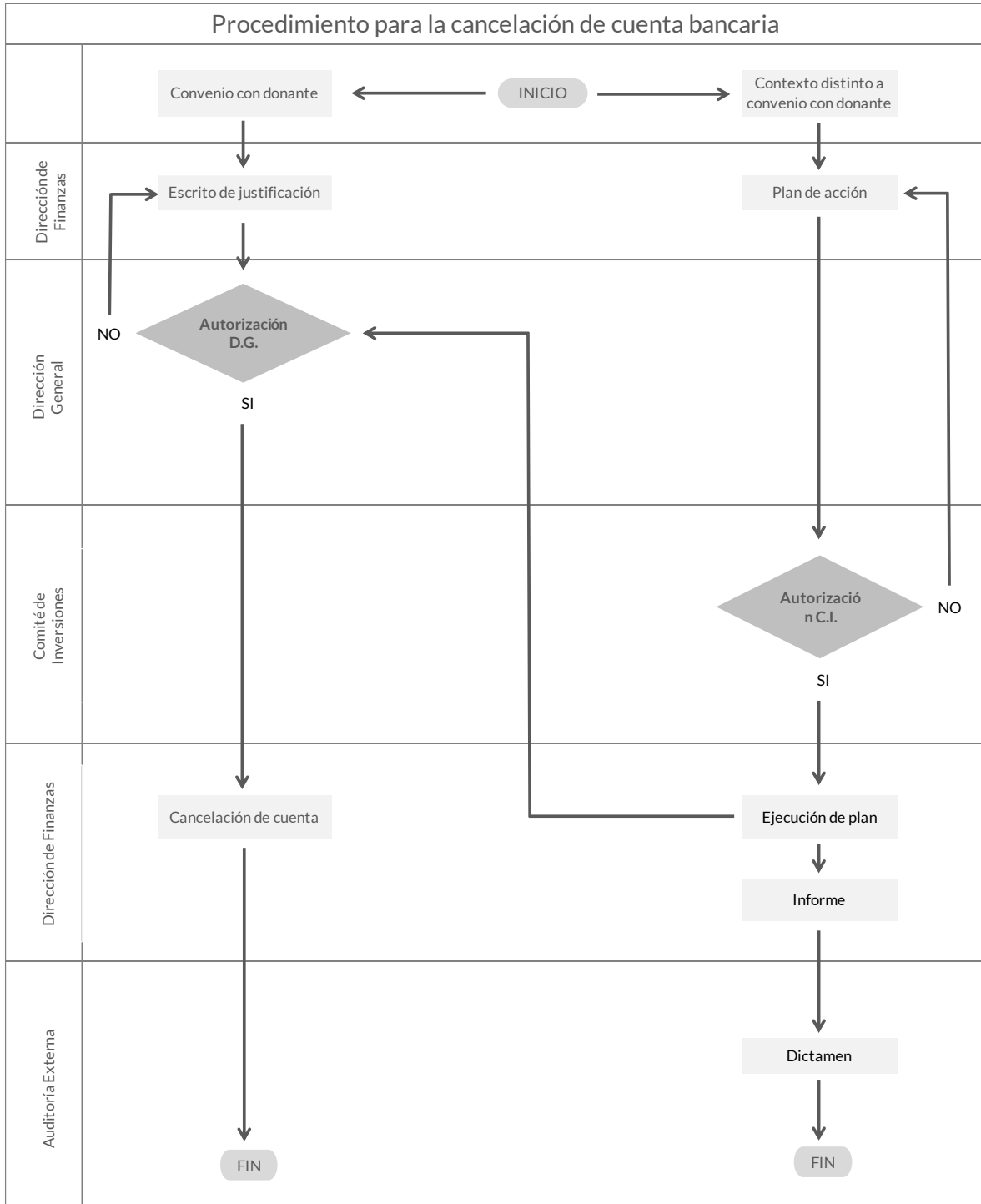
V. Auditoría externa

En caso de cancelación por motivos diversos a un convenio con donante, FMCN, a través de la DG, convoca a firma de auditores externos para: i) realizar los procedimientos de auditoría específicos a la migración de recursos financieros y ii) emitir un dictamen al respecto.

En caso de observaciones o recomendaciones derivadas del dictamen de auditoría, la DF establecerá un plan de mejora para solventarlas.

A2.5 Diagrama de flujo





Apéndice I. Documentos para apertura de cuentas bancarias

A1. Documentación para la apertura de cuentas de inversión – custodia en EUA

Nota 1. Al 18 de agosto de 2021, el custodio en EUA de FMCN es J.P.Morgan.

Nota 2. Los documentos para la formalización de apertura de cuenta bancaria varían según la institución financiera.

Documentos para la apertura de cuentas de inversión (Custodia en EUA)
Carta de solicitud de apertura de cuenta de inversión
Endowments and Foundations - Entity Application
Certification Regarding Entity Status
Client Level Suitability
Account Level Suitability
Client Level Affiliations
Regulation S – Offshore Funds Form
Trusted Contact Person Authorization
Depositing Cash and Securities into a JPM Account
International General Terms and Service Agreements and Amendments
FINRA Disclosure
J.P. Morgan Risk Disclosure
JP Morgan Liquidity Funds Prospectus
Deposit Sweep Rate Sheet
Fee Schedule: Brokerage Account
Form W8EXP
Inquiry authorization
J.P. Morgan data feed account authorization
Entity Certification of Authority (Annex 1)

A2. Documentación para la apertura de cuentas de inversión – custodia en México

Nota 1. Al 18 de agosto de 2021, el custodio en EUA de FMCN es Scotiabank.

Nota 2. Los documentos para la formalización de apertura de cuenta bancaria varían según la institución financiera.

Documentos para la apertura de cuentas de inversión (Custodia en México)

Solicitud de información de entidades

Conoce a tu cliente persona moral (KYC)

Información de Entidades

Integración de accionistas

Extracto contrato de intermediación bursátil asesores

Convenio de intermediación bursátil

Carta manifiesto de entrega del cuadernillo del contrato de inversión.

Carta bajo protesta de decir verdad de entrega de los poderes actualizados de los representantes legales de la institución registrados

Carta de manifiesto de conocimiento que la Entidad Financiera es exenta de responsabilidad de las operaciones que se realicen

Carta de manifiesto de conocimiento de los riesgos de contratación servicios de inversión no asesorados

Carta para registro del personal de contacto

Carta de autorización de las operaciones de facilitación.

Carta de manifiesto de la relación del contrato de referencia.

A3. Documentación para la apertura de cuentas de cheques – en México

Nota 1. Al 18 de agosto de 2021, FMCN cuenta con chequera en BBVA y Scotiabank.

Nota 2. Los documentos para la formalización de apertura de cuenta bancaria varían según la institución financiera.

Documentos para la apertura de cuentas de cheques
Carta de solicitud de apertura de cuenta de inversión
Caratula del contrato de Productos y servicios múltiples
Contrato cuenta de cheques en moneda nacional PM
FACTA
Protección de cheques
Tarjeta de firmas

ANEXO 3. POLÍTICA PARA LA PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO

A3.1 Antecedentes

El tráfico de drogas, contrabando de armas, corrupción, fraude, trata de personas, prostitución, extorsión, piratería, evasión fiscal y terrorismo destruyen vidas y comunidades, socavan el desarrollo humano sostenible y generan delincuencia, constituyen una grave amenaza para la salud y el bienestar de todo el género humano, para la dignidad y la esperanza de millones de personas.

Considerando el poder social y económico de las organizaciones delictivas y su capacidad para infiltrarse en las actividades económicas lícitas, blanquear el producto de sus actividades delictivas y recurrir al terror y la violencia, teniendo cuenta del hecho de que se intensifican en todo el mundo los atentados terroristas en todas sus formas y manifestaciones.

La presente política tiene como objetivo adoptar medidas eficaces y prácticas para prevenir el lavado de dinero y la financiación del terrorismo.

A3.2 Objetivos

- Prevenir, detectar y reportar las operaciones que puedan estar vinculadas a los delitos de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.
- Colaborar con las autoridades competentes contra el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.

A3.3 Alcance

La aplicación de la presente política se hará extensiva a cualquier persona vinculada con FMCN cuando, por la naturaleza de dicha vinculación, su actuación pueda afectar en alguna medida la integridad financiera de la institución.

A3.4 Definiciones

Autoridades competentes. Se refiere a todas las autoridades públicas que tienen designadas responsabilidades relativas al combate contra el lavado de activos y/o el financiamiento del terrorismo.

Datos de identificación. Se refiere a documentos, datos o información confiable, de fuentes independientes.

Personas Jurídicas. Se refiere a entidades que no son personas naturales que pueden establecer una relación permanente como cliente con cualquier institución. Esto puede incluir sociedades mercantiles, órganos corporativos, fundaciones, sociedades o asociaciones y otras entidades pertinentemente similares.

Beneficiario Controlador. La persona o grupo de personas que: a) por medio de otra o de cualquier acto, obtiene el beneficio derivado de éstos y es quien, en última instancia, ejerce los derechos de uso, goce, disfrute, aprovechamiento o disposición de un bien o servicio, o b) ejerce el control de aquella persona jurídica que, en su carácter de cliente, lleve a cabo actos u operaciones con la institución, así como las personas por cuenta de quienes celebra alguno de ellos.

Se entiende que una persona o grupo de personas controla a una persona jurídica cuando, a través de la titularidad de valores, por contrato o cualquier otro acto, puede: a) Imponer, directa o indirectamente, decisiones en las asambleas generales de accionistas, socios u órganos equivalentes, o nombrar o destituir a la mayoría de los consejeros, administradores o sus equivalentes; b) Mantener la titularidad de los derechos que permitan, directa o indirectamente, ejercer el voto respecto de más del cincuenta por ciento del capital social, o c) Dirigir, directa o indirectamente, la administración, la estrategia o las principales políticas de la misma.

Riesgo. La posibilidad de que la institución sea utilizada para llevar a cabo actos u operaciones relacionadas con el delito de lavado de dinero o el financiamiento del terrorismo.

Lavado de dinero. El proceso mediante el cual es encubierto el origen de los fondos generados mediante el ejercicio de actividades ilegales como el tráfico de drogas, contrabando de armas, corrupción, fraude, trata de personas, prostitución, extorsión, piratería, evasión fiscal y terrorismo. El objetivo de la operación consiste en hacer que los fondos o activos obtenidos a través de actividades ilícitas aparezcan como el fruto de actividades legítimas y circulen sin problema en el sistema financiero.

Financiamiento del terrorismo. Es el financiamiento de actos terroristas y de terroristas y organizaciones terroristas.

Organización terrorista. Cualquier grupo de terroristas que: i) comete o intenta cometer actos terroristas por cualquier medio, directa o indirectamente, ilegalmente y deliberadamente; ii) participa como cómplice en actos terroristas; iii) organiza o dirige a otros para cometer actos terroristas; o iv) contribuye a la comisión de actos terroristas por un grupo de personas que actúa con un propósito común cuando la contribución se hace intencionalmente y con el objeto de llevar adelante el acto terrorista o sabiendo la intención del grupo de cometer un acto terrorista.

Terrorista. Persona natural que: i) comete o intenta cometer, actos terroristas por cualquier medio, directa o indirectamente, ilegalmente y deliberadamente; ii) participa como cómplice en actos terroristas; iii) organiza o dirige a otros para que cometan actos terroristas; o iv) contribuye a la comisión de actos terroristas por un grupo de personas que actúa como un propósito común en el que la contribución se hace intencionalmente y con el objeto de llevar adelante el acto terrorista o sabiendo la intención del grupo de cometer un acto terrorista.

A3.5 Medidas de debida diligencia

El conocimiento del cliente es el principio esencial en materia de prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo. Conocer al cliente es una condición indispensable para iniciar o continuar con una relación comercial o contractual con el mismo.

Acciones de debida diligencia que realiza la institución:

- Verifica la identidad de su cliente con base en credenciales o documentos oficiales.
- Define el perfil del cliente.
- Recaba documentación comprobatoria que acredite fehacientemente la identidad, actividad u ocupación, objeto social, domicilio y situación financiera del cliente.
- Integra expediente único de identificación de manera previa o durante la realización de un acto u operación con el cliente.
- Coteja la información del cliente contra documentos originales o copias certificadas.
- Solicita información sobre la existencia de un beneficiario controlador y, en su caso, solicita la documentación oficial que permita identificarlo.
- Mantiene actualizada la información del cliente.

- Custodia, protege, resguarda y evita la destrucción u ocultamiento de información y documentación que sirva de soporte a las autoridades competentes.
- Brinda las facilidades necesarias para que las autoridades competentes lleven a cabo acciones de verificación.
- Presenta, a las autoridades competentes, avisos mensuales sobre actos u operaciones con sus clientes.

La institución cuenta con los siguientes tipos de clientes y la información requerida para cada uno varía según su categoría:

- 1) Persona natural nacional o extranjera (ver punto A2.8).
- 2) Persona jurídica nacional (ver punto A2.9).
- 3) Persona jurídica nacional de derecho público (ver punto A2.10).
- 4) Persona jurídica extranjera (ver punto A2.11).
- 5) Embajada, consulado u organismo internacional (Ver punto A2.12).

A3.5.1 Medidas de diligencia simplificada

A los clientes considerados de bajo riesgo se les aplicará una diligencia simplificada, consistente en la identificación formal, la solicitud de documentación utilizada para su identificación, sin necesidad de otras verificaciones o comprobantes.

A3.5.2 Medidas de diligencia reforzada

La institución debe prestar especial atención a todas las operaciones complejas, a las inusualmente grandes, y a todas las modalidades no habituales de transacciones, que no tengan una causa económica o lícita aparente.

Acciones de diligencia reforzada que realiza la institución:

- Cuando los documentos de identificación proporcionados por el cliente presenten tachaduras o enmendaduras, la institución recaba otro medio de identificación o, en su defecto, solicita dos referencias bancarias o comerciales y dos referencias personales que incluyan los datos proporcionados por el cliente, debiendo verificar dichos datos con las personas que suscriban tales referencias, antes de que se realice el acto u operación respectivo.
- La institución realiza una visita al domicilio del cliente para constatar la existencia y legitimidad de la actividad y origen de los fondos.
- La institución solicita cinco años de información financiera auditada.

- La institución activa el procedimiento denominado *Protocolo para evaluar "oportunidades no solicitadas" de financiamiento y/o apoyo pro bono*.
- La institución revisa las listas emitidas por las autoridades competentes referentes a personas naturales y personas jurídicas etiquetadas como delincuentes de lavado de dinero o terrorismo.

A3.5.3 Actividades sospechosas

La institución presenta un aviso expedito ante las autoridades competentes dentro de las 24 horas de presentarse una situación como:

- Cuando transacciones de similar naturaleza, cuantía, modalidad o simultaneidad, hagan presumir que se trata de una operación fraccionada a los efectos de evitar la aplicación de la presente política.
- Cuando el cliente muestre un fuerte interés en la realización del acto u operación con rapidez sin que exista causa justificada.
- Cuando se realice un acto u operación con un cliente y se cuente con información adicional basada en hechos o indicios de que los recursos pudieren provenir o estar destinados a favorecer, prestar ayuda, auxilio o cooperación de cualquier especie para la comisión del delito de lavado de dinero o financiamiento del terrorismo.

A3.5.4 Restricciones institucionales

La institución no mantiene relaciones con clientes que no ha podido identificar de acuerdo a las disposiciones de la presente política.

La institución no acepta realizar un acto u operación con personas naturales y jurídicas cuyas identidades no puedan ser confirmadas, que no provean toda la información requerida, que proporcionen información falsa o que contenga inconsistencias significativas.

La institución no acepta como clientes a aquellos de los que disponga de información de la que se deduzca que pueden estar relacionadas con actividades de naturaleza ilícita o que realicen actividades cuya naturaleza haga imposible la verificación de la legitimidad de las actividades o la procedencia de los fondos; o que se nieguen a aportar la documentación adicional que se requiera para justificar el origen legal de sus fondos.

La institución no realiza inversiones ni actos u operaciones en países considerados paraísos fiscales (*offshore*), es decir, cuando en éstos se cumplan tres factores claves: el país no impone impuestos directos, no existe transparencia, o bien, no permite el intercambio de información

para propósitos fiscales con otros países y permite a personas no residentes beneficiarse de reducciones impositivas.

A3.6 Reserva y confidencialidad

La institución mantiene absoluta confidencialidad sobre la información, documentación, datos e imágenes relativas al cliente, así como de los actos u operaciones relacionados con éstos.

Así mismo, informa y explica a sus clientes el límite de la confidencialidad:

Cuando las autoridades competentes soliciten información de un cliente, la institución proporcionará de manera íntegra el expediente y el historial de operaciones realizadas con éste.

La institución aclara a sus clientes que la entrega de información confidencial a las autoridades competentes no implica trasgresión al principio de confidencialidad.

A3.7 Resguardo de documentación

La institución conserva, al menos durante cinco años, todos los documentos necesarios sobre sus clientes y las transacciones realizadas con éstos, que le permitan cumplir rápidamente con las solicitudes de información de las autoridades competentes.

A3.8 Expediente de identificación de cliente cuando es persona natural nacional o extranjera con residencia temporal o permanente

- a) Asentar los siguientes datos:
 - i. Apellido paterno, apellido materno y nombre(s), sin abreviaturas o, en caso de ser extranjero, los apellidos completos que correspondan y nombre (s).
 - ii. Fecha de nacimiento.
 - iii. País de nacimiento.
 - iv. País de nacionalidad.
 - v. Actividad, ocupación, profesión, actividad o giro del negocio al que se dedique el cliente.

- vi. Domicilio en el lugar de residencia, compuesto de los siguientes datos: nombre de la calle, avenida o vía de que se trate, debidamente especificada; número exterior y, en su caso, interior; colonia o urbanización; demarcación territorial, municipio o demarcación política similar que corresponda, en su caso; ciudad o población, entidad federativa, estado, provincia, departamento o demarcación política similar que corresponda, en su caso; código postal y país.
- vii. Número(s) de teléfono en que se pueda localizar, incluida la clave de larga distancia y, en su caso, extensión, cuando cuenten con aquél.
- viii. Correo electrónico, en su caso.
- ix. Clave Única de Registro de Población y la clave del Registro Federal de Contribuyentes, cuando cuente con ellas.
- x. Datos de la identificación con la que se identificó, consistentes en: nombre de la identificación; autoridad que la emite, y número de la misma.

Adicionalmente, tratándose de personas que tengan su lugar de residencia en el extranjero y a la vez cuenten con domicilio en territorio nacional en donde puedan recibir correspondencia dirigida a ellas, se deberá asentar en el expediente los datos relativos a dicho domicilio, con los mismos elementos que los contemplados en el numeral vi) anterior.

b) Incluir copia de los siguientes documentos:

- i. Identificación, que deberá ser, en todo caso, un documento original oficial emitido por autoridad competente, vigente o que la fecha de vencimiento, al momento de su presentación, no sea mayor a dos años, que contenga la fotografía, firma y, en su caso, domicilio del propio cliente.

Se considerarán como documentos válidos de identificación la credencial para votar expedida por el Instituto Nacional Electoral, así como cualquier identificación vigente o que la fecha de vencimiento, al momento de su presentación, no sea mayor a dos años con fotografía y firma, emitida por autoridades mexicanas federales, estatales o municipales, y las demás que, en su caso, apruebe la autoridad competente. Asimismo, respecto de las personas naturales de nacionalidad extranjera, se considerarán como documentos válidos de identificación, además de los anteriormente referidos en este párrafo, el pasaporte o la documentación expedida por el Instituto Nacional de Migración que acredite su condición de estancia en el país.

- ii. Constancia de la Clave Única de Registro de Población o Cédula de Identificación Fiscal expedida por la autoridad competente, cuando el cliente cuente con ellas;
- iii. Comprobante que acredite el domicilio, cuando el domicilio manifestado por el cliente de quien realice la Actividad Vulnerable no coincida con el de la identificación o ésta no lo contenga. En este supuesto, será necesario recabar e integrar al expediente respectivo copia de un documento que acredite el domicilio del cliente, que podrá ser algún recibo de pago por servicios domiciliados o estados de cuenta bancarios, todos ellos con una antigüedad no mayor a tres meses a su fecha de emisión, o el contrato de arrendamiento vigente a la fecha de presentación por el cliente y registrado ante la autoridad fiscal competente.
- iv. Constancia por la que se acredite que FMCN solicitó a su cliente, información acerca de si tiene conocimiento de la existencia del Dueño Beneficiario, la cual deberá estar firmada por el cliente.

En el supuesto en que la persona natural manifieste que sí tiene conocimiento de la existencia del Dueño Beneficiario, FMCN deberá identificarlo.

- v. Carta poder o copia certificada del documento expedido por fedatario público, según corresponda, para el caso en que la persona natural actúe como apoderado de otra persona, las cuales deberán cumplir los términos establecidos en la legislación común, a fin de que se acrediten las facultades conferidas al apoderado, así como copia de una identificación oficial y comprobante de domicilio de este.

A3.9 Expediente de identificación de cliente cuando es persona jurídica nacional

- a) Asentar los siguientes datos:
 - i. Denominación o razón social;
 - ii. Fecha de constitución;
 - iii. País de nacionalidad;
 - iv. Actividad, giro mercantil, actividad u objeto social;

- v. Domicilio, compuesto de los elementos siguientes: nombre de la calle, avenida o vía de que se trate, debidamente especificada; número exterior y, en su caso, interior; colonia o urbanización; demarcación territorial, municipio o demarcación política similar que corresponda, en su caso; ciudad o población, entidad federativa, estado, provincia, departamento o demarcación política similar que corresponda, en su caso; código postal y país;
- vi. Número(s) de teléfono de dicho domicilio, incluida la clave de larga distancia y, en su caso, extensión, cuando cuenten con aquél;
- vii. Correo electrónico, en su caso;
- viii. Clave del Registro Federal de Contribuyentes, cuando cuente con ella, y
- ix. Nombre(s) y apellidos paterno y materno o, en caso de ser extranjero, los apellidos completos que correspondan y nombre (s), sin abreviaturas, así como fecha de nacimiento, clave del Registro Federal de Contribuyentes o Clave Única de Registro de Población del representante, apoderados legales o personas que realicen el acto u operación a nombre de la persona jurídica de que se trate. Asimismo, deberán recabar datos de su identificación: nombre de la identificación; autoridad que la emite, y número de la misma.

b) Incluir copia de los siguientes documentos relativos a la persona jurídica:

- i. Testimonio o copia certificada del instrumento público que acredite su constitución e inscripción en el registro público que corresponda, de acuerdo con la naturaleza de la persona moral, o de cualquier instrumento en el que consten los datos de su constitución y los de su inscripción en dicho registro, o bien, del documento que, de acuerdo con su naturaleza o el régimen que le resulte aplicable a la persona jurídica de que se trate, acredite su existencia.

En caso de que la persona jurídica sea de reciente constitución y, en tal virtud, no se encuentre aún inscrita en el registro público que corresponda de acuerdo con su naturaleza, FMCN deberá obtener un escrito firmado por persona legalmente facultada que acredite su personalidad en términos del instrumento público que acredite su constitución a que se refiere el inciso b) numeral iv) de este Anexo, en el que conste la obligación de llevar a cabo la inscripción respectiva y proporcionar, en su oportunidad, los datos correspondientes a la institución.

- ii. Cédula de Identificación Fiscal expedida por autoridad competente, en caso de contar con ésta;

- iii. Comprobante que acredite el domicilio a que se refiere el numeral v), del inciso a) anterior, que podrá ser algún recibo de pago por servicios domiciliados o estados de cuenta bancarios, todos ellos con una antigüedad no mayor a tres meses a su fecha de emisión, o el contrato de arrendamiento vigente a la fecha de presentación por el cliente y registrado ante la autoridad fiscal competente, la Constancia de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.
- iv. Testimonio o copia certificada del instrumento que contenga los poderes del representante o apoderados legales, expedido por fedatario público, cuando no estén contenidos en el instrumento público que acredite la constitución de la persona jurídica de que se trate, así como la identificación de cada uno de dichos representantes, apoderados legales o personas que realicen el acto u operación a nombre de dicha persona jurídica, que deberá ser, en todo caso, un documento original oficial emitido por autoridad competente, vigente o que la fecha de vencimiento, al momento de su presentación no sea mayor a dos años, que contenga la fotografía, firma y, en su caso, domicilio de la referida persona. Se considera como documentos válidos de identificación la credencial para votar expedida por el Instituto Nacional Electoral, así como cualquier identificación vigente o que la fecha de vencimiento, al momento de su presentación, no sea mayor a dos años con fotografía y firma, emitida por autoridades mexicanas federales, estatales o municipales.

Asimismo, respecto de las personas naturales de nacionalidad extranjera, se considerarán como documentos válidos de identificación; el pasaporte o la documentación expedida por el Instituto Nacional de Migración que acredite su condición de estancia en el país.

- v. Constancia por la que se acredite que FMCN solicitó a su cliente información acerca de si tiene conocimiento de la existencia del Dueño Beneficiario, la cual debe estar firmada por el cliente.

En el supuesto en que el representante o apoderados legales de la persona jurídica manifiesten que sí tienen conocimiento de la existencia del Dueño Beneficiario, FMCN debe identificarlo.

A3.10 Expediente de identificación de cliente cuando es persona jurídica nacional de derecho público

- a) Asentar los siguientes datos:
 - i. Nombre de la persona jurídica nacional de derecho público que corresponda;
 - ii. Fecha de creación o de constitución;
 - iii. iii) Domicilio, compuesto de los elementos siguientes: nombre de la calle, avenida o vía de que se trate, debidamente especificada; número exterior y, en su caso, interior; colonia o urbanización; demarcación territorial, municipio o demarcación política similar que corresponda, en su caso; ciudad o población, entidad federativa, estado, provincia, departamento o demarcación política similar que corresponda, en su caso; código postal y país;
 - iv. Número(s) de teléfono de dicho domicilio, incluida la clave de larga distancia y, en su caso, extensión, cuando cuenten con aquél;
 - v. Correo electrónico, en su caso;
 - vi. Clave del Registro Federal de Contribuyentes, cuando cuente con ella, y
 - vii. Nombre(s) y apellidos paterno y materno, sin abreviaturas, así como fecha de nacimiento, clave del Registro Federal de Contribuyentes o Clave Única de Registro de Población de los servidores públicos que realicen el acto u operación a nombre de la persona jurídica nacional de derecho público de que se trate. Asimismo, deberán recabar datos de su identificación, consistentes en: nombre de la identificación; autoridad que la emite, y número de la misma;

- b) Incluir copia de los siguientes documentos relativos a la persona jurídica nacional de derecho público:
 - i. Documento que sirva para acreditar su legal existencia;
 - ii. Cédula de Identificación Fiscal expedida por autoridad competente, en caso de contar con ésta;
 - iii. Comprobante que acredite el domicilio a que se refiere el numeral iii), del inciso a) anterior, que podrá ser algún recibo de pago por servicios domiciliados o estados de cuenta bancarios, todos ellos con una antigüedad no mayor a tres meses a su fecha de emisión, o el contrato de arrendamiento vigente a la fecha de presentación por el cliente y registrado ante la autoridad fiscal competente, la Constancia de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

- iv. Documento que sirva para comprobar las facultades de los servidores públicos que realicen el acto u operación a nombre de la persona jurídica nacional de derecho público, para la cual deberá estarse a lo que dispongan las leyes, reglamentos, decretos o estatutos orgánicos que las creen y regulen su constitución y operación y, en su caso, copia certificada de su nombramiento o por instrumento público expedido por fedatario, según corresponda, así como la identificación de cada uno de los servidores públicos que realicen el acto u operación a nombre de la persona moral mexicana de derecho público, que deberá ser, en todo caso, un documento original oficial emitido por autoridad competente, vigente o que la fecha de vencimiento, al momento de su presentación, no sea mayor a dos años, que contenga la fotografía, firma y, en su caso, domicilio de la referida persona.

A3.11 Expediente de identificación de cliente cuando es persona jurídica extranjera

- a) Asentar los siguientes datos:
 - i. Denominación o razón social;
 - ii. Fecha de constitución;
 - iii. País de nacionalidad;
 - iv. Actividad, giro mercantil, u objeto social;
 - v. Clave del Registro Federal de Contribuyentes o, en su caso, número de identificación fiscal de su país de nacionalidad, cuando cuente con ellas;
 - vi. Domicilio, compuesto de los elementos siguientes: nombre de la calle, avenida o vía de que se trate, debidamente especificada; número exterior y, en su caso, interior; colonia o urbanización; demarcación territorial, municipio o demarcación política similar que corresponda, en su caso; ciudad o población, entidad federativa, estado, provincia, departamento o demarcación política similar que corresponda, en su caso; código postal y país;
 - vii. Número(s) de teléfono de dicho domicilio, incluida la clave de larga distancia y, en su caso, extensión, cuando cuenten con aquél;
 - viii. Correo electrónico, en su caso, y
 - ix. Nombre(s) y apellidos paterno y materno o, en caso de ser extranjero, los apellidos completos que correspondan y nombre(s), sin abreviaturas, así como fecha de nacimiento, clave del Registro Federal de Contribuyentes o Clave Única de Registro de Población del representante, apoderados legales o

personas que realicen el acto u operación a nombre de la persona moral de que se trate. Asimismo, deberán recabar datos de su identificación, consistentes en: nombre de la identificación; autoridad que la emite, y número de la misma.

- b) Incluir copia de los siguientes documentos relativos a la persona jurídica:
- i. Documento que compruebe su constitución;
 - ii. Comprobante que acredite el domicilio a que se refiere el numeral vi), del inciso a) anterior, que podrá ser algún recibo de pago por servicios domiciliados o estados de cuenta bancarios, todos ellos con una antigüedad no mayor a tres meses a su fecha de emisión, o el contrato de arrendamiento vigente a la fecha de presentación por el cliente y registrado ante la autoridad fiscal competente, la Constancia de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.
 - iii. Testimonio o copia certificada del instrumento que contenga los poderes del representante o apoderados legales, expedido por fedatario público, cuando no estén contenidos en el documento que compruebe la constitución de la persona jurídica de que se trate, así como la identificación de dichos representantes, apoderados legales o personas que realicen el acto u operación con dicha persona jurídica, que debe ser, en todo caso, un documento original oficial emitido por autoridad competente, vigente o que la fecha de vencimiento, al momento de su presentación, no sea mayor a dos años a la fecha de su presentación, que contenga la fotografía, firma y, en su caso, domicilio de la referida persona.

Se considera como documentos válidos de identificación la credencial para votar expedida por el Instituto Nacional Electoral, así como cualquier identificación vigente o que la fecha de vencimiento, al momento de su presentación, no sea mayor a dos años con fotografía y firma, emitida por autoridades mexicanas federales, estatales y municipales.

Asimismo, respecto de las personas naturales de nacionalidad extranjera, se considerarán como documentos válidos de identificación, además de los anteriormente referidos en este párrafo, el pasaporte o la documentación expedida por el Instituto Nacional de Migración que acredite su condición de estancia en el país. En el caso de aquellos representantes o apoderados legales

de nacionalidad extranjera no cuenten con pasaporte, la identificación deberá ser, en todo caso, un documento original oficial emitido por autoridad competente del país de origen, vigente o que la fecha de vencimiento, al momento de su presentación, no sea mayor a dos años a la fecha de su presentación, que contenga la fotografía, firma y, en su caso, domicilio del citado representante. Para efectos de lo anterior, se considerarán como documentos válidos de identificación, la licencia de conducir y las credenciales emitidas por autoridades federales del país de que se trate.

- iv. Cédula de Identificación Fiscal expedida por autoridad competente o en su defecto, comprobante de asignación del número de identificación fiscal, emitido por autoridad competente de su país de nacionalidad, cuando cuenten con cualquiera de éstas, y
- v. Constancia por la que se acredite que FMCN solicitó a su cliente información acerca de si tiene conocimiento de la existencia del Dueño Beneficiario, la cual debe estar firmada.

A3.12 Expediente de identificación de cliente cuando es embajada, consulado u organismo internacional

- a) Asentar los siguientes datos:
 - i. Denominación o nombre;
 - ii. Fecha de establecimiento en territorio nacional o clave del Registro Federal de Contribuyentes;
 - iii. Domicilio compuesto de los elementos siguientes: nombre de la calle, avenida o vía de que se trate, debidamente especificada; número exterior y, en su caso, interior; colonia o urbanización; demarcación territorial, municipio o demarcación política similar que corresponda, en su caso; ciudad o población, entidad federativa, estado, provincia, departamento o demarcación política similar que corresponda y, en su caso, código postal;
 - iv. Número(s) de teléfono de dicho domicilio, incluida la clave de larga distancia y, en su caso, extensión, cuando cuenten con aquél;
 - v. Correo electrónico, en su caso, y
 - vi. Nombre(s) y apellidos paterno y materno, sin abreviaturas, así como fecha de nacimiento, clave del Registro Federal de Contribuyentes o Clave Única de Registro de Población del representante, apoderados legales o personas que

realicen el acto u operación a nombre de la persona jurídica de que se trate. Asimismo, deberán recabar datos de su identificación, consistentes en: nombre de la identificación; autoridad que la emite, y número de la misma;

- b) Incluir copia de los siguientes documentos relativos a la persona jurídica:
- i. Documento que compruebe su constitución, representación o establecimiento en nuestro país, como puede ser el certificado de matrícula consular;
 - ii. Comprobante que acredite el domicilio a que se refiere el numeral iv), del inciso a) anterior, que podrá ser algún recibo de pago por servicios domiciliados o estados de cuenta bancarios, todos ellos con una antigüedad no mayor a tres meses a su fecha de emisión, o el contrato de arrendamiento vigente a la fecha de presentación por el cliente y registrado ante la autoridad fiscal competente, la Constancia de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.
 - iii. Testimonio o copia certificada del instrumento que contenga los poderes del representante o apoderados legales, expedido por fedatario público, o documento emitido por autoridad competente que compruebe la representación de la persona natural que actúa a nombre de la persona jurídica de que se trate, cuando no estén contenidos en el documento que compruebe la constitución, representación o establecimiento de dicha persona jurídica, así como la identificación de los representantes, apoderados legales o personas naturales antes mencionadas, que debe ser, en todo caso, un documento original oficial emitido por autoridad competente, vigente o que la fecha de vencimiento, al momento de su presentación, no sea mayor a dos años, que contenga la fotografía, firma y, en su caso, domicilio de la referida persona.

Se considera como documentos válidos de identificación cualquier identificación vigente o que la fecha de vencimiento, al momento de su presentación, no sea mayor a dos años con fotografía y firma, emitida por autoridades federales, estatales o municipales, el pasaporte o la documentación expedida por el Instituto Nacional de Migración que acredite su condición de estancia en el país.

En el caso de aquellos representantes o apoderados legales que se encuentren fuera del territorio nacional y que no cuenten con pasaporte, la identificación

debe ser, en todo caso, un documento original oficial emitido por autoridad competente del país de origen, vigente o que la fecha de vencimiento, al momento de su presentación, no sea mayor a dos años, que contenga la fotografía, firma y, en su caso, domicilio del citado representante.

Se considera como documentos válidos de identificación, la licencia de conducir y las credenciales emitidas por autoridades federales del país de que se trate;

- iv. Cédula de Identificación Fiscal expedida por autoridad competente o en su defecto, comprobante de asignación del número de identificación fiscal, emitido por autoridad competente de su país de nacionalidad, cuando cuenten con cualquiera de éstas, y
- v. Constancia por la que se acredite que FMCN solicitó a su cliente o Usuario información acerca de si tiene conocimiento de la existencia del Dueño Beneficiario, la cual debe estar firmada.

En el supuesto en que el representante o apoderados legales de la persona moral manifiesten que sí tienen conocimiento de la existencia del Dueño Beneficiario, FMCN debe identificarlo.

ANEXO 4. POLÍTICA SOBRE CONFLICTO DE INTERÉS

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. alienta a sus directores, empleados, socios y miembros de la Asamblea a participar activamente en la comunidad como integrantes de otros consejos directivos o a involucrarse de otras maneras con un amplio espectro de empresas, sociedades y organizaciones filantrópicas. Esto significa que, de vez en cuando, inevitablemente surgirán conflictos de intereses potenciales o aparentes. La política de FMCN es manejar dichos conflictos de la manera más abierta posible.

A4.1 Ejemplos de conflictos

Algunos conflictos tienen que ver con intereses financieros; mientras que otros implican conflictos de lealtad o de intereses empresariales. A continuación, presentamos algunos ejemplos de diferentes relaciones en conflicto. Esta lista no es exhaustiva, por lo que no debe suponerse que una transacción o relación esté fuera del alcance de esta política, simplemente por no estar incluida en esta lista ilustrativa:

- Asociados, consejeros o empleados de FMCN o sus familiares que hagan negocios con candidatos a donativos o apoyos de la institución.
- Asociados, consejeros o empleados de FMCN que presten servicios profesionales o asesoría técnica a empresas u organizaciones de la sociedad civil con intereses o proyectos que afecten el quehacer filantrópico y conservacionista de FMCN.
- Asociados, consejeros o empleados de FMCN o sus familiares que, en forma directa o indirecta, hagan negocios con la propia institución.
- Asociados, consejeros o empleados de FMCN o sus familiares que presten servicio como empleados o miembros del consejo directivo de beneficiarios de la institución.
- Asociados, consejeros o empleados de FMCN o sus familiares que utilicen los recursos de la institución con fines políticos o partidistas o en beneficio propio.

A4.2 La divulgación de conflictos

El Director Ejecutivo de FMCN llevará un registro que incluirá a cada asociado, consejero o empleado y las organizaciones y/o empresas (i) cuyas mesas directivas integren a los interesados o miembros de su familia inmediata, (ii) de las que ellos o ellas o los miembros de su familia inmediata sean empleados, o (iii) con las cuales ellos o ellas o sus familiares inmediatos tengan una relación de negocios. Para asegurar la precisión y actualización de este registro, cada asociado, consejero o empleado deberá llenar la Declaración de Aceptación y

Divulgación de Intereses cada año, y deberá actualizar oportunamente el formulario cuando sus circunstancias cambien.

Asimismo, los asociados, consejeros y empleados de FMCN deberán divulgar la existencia de un conflicto real o aparente antes de tomar cualquier decisión relacionada con el conflicto real o aparente. Esta divulgación deberá realizarse ante el Director Ejecutivo si la persona involucrada es un empleado; el Presidente del Consejo Directivo (CD) o el Comité de Acompañamiento Institucional (CAI) de FMCN si el involucrado es el Director Ejecutivo; el CAI y el CD si la persona involucrada es un consejero o asociado de la institución.

A4.3 Documentos complementarios de la política

Esta Política sobre Conflictos de Intereses complementa al Código de Ética de la institución, así como a las diferentes guías de procedimientos operativos e institucionales aprobados por el CD y deberá ser suscrita cuando menos una vez al año, o cuando el cambio en las condiciones así lo amerite.

A4.3.1 Declaración de aceptación y divulgación de intereses

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN Y DIVULGACIÓN DE INTERESES

FMCN cuenta con un Código de Ética, una Política sobre Conflicto de Intereses, así como una Declaración de Cero Tolerancia, que sus asociados, consejeros, empleados y organizaciones con las cuales tiene una relación contractual deben suscribir.

Parte I. Acuse de recibo de Código de Ética y Declaración Cero Tolerancia

Por medio de la presente acuso recibo y lectura del Código de Ética y Declaración de Cero Tolerancia de FMCN, los cuales he comprendido en su totalidad y acepto.

Parte II. Divulgación de intereses

El propósito de esta divulgación es proporcionar al CD u otra instancia de FMCN la oportunidad significativa de determinar si existe algún conflicto de intereses con respecto a alguna transacción o acuerdo. Solicitamos anualmente a cada asociado, consejero, empleado u otros involucrados que podamos identificar, que divulgue cualquier interés, como se define

este término dentro de la política y, en el caso de individuos, el interés de cualquier familiar que pudiera suscitar un conflicto de intereses. Esta parte también podrá ser utilizada en cualquier momento por la persona interesada para cumplir con la obligación de divulgación estipulada en esta política. La divulgación total y precisa proporciona a la institución la información que requiere para cumplir con sus obligaciones filantrópicas y tomar las decisiones correctas para la mejor consecución de su misión.

Por favor seleccione una de las siguientes opciones:

Ninguno de mis intereses, los intereses de mis familiares ni el interés de la entidad para la cual hago esta divulgación representan un conflicto de intereses.

Por medio de la presente divulgo o actualizo mis intereses, los intereses de mis familiares o los intereses de la entidad para la que estoy informando que pudieran dar lugar a un conflicto de interés:

Por favor, compile el formulario que aparece a continuación. Utilice páginas adicionales si es preciso.

1. Nombres de las personas que presentan potencial un conflicto de intereses potencial:

2. Parentesco: (Incluya cónyuge, hijos naturales o adoptados, nietos, u otros parentescos en primer grado)

3. Descripción de su interés o el interés de la entidad para la que está divulgando que pudiera dar lugar a un conflicto:

Parte III. Divulgación de participación en otros Consejos

El propósito de esta divulgación es proporcionar a FMCN la oportunidad de determinar si existe algún conflicto de intereses con respecto a su participación en otros Consejos.



Por favor enliste los Consejos en los cuales participa:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Nombre completo:

RFC:

Fecha:

Firma:

ANEXO 5. SALVAGUARDAS AMBIENTALES Y SOCIALES DE FMCN

A5.1 Salvaguardas Ambientales y Sociales (SAS)

FMCN está comprometido con la sostenibilidad ambiental, los derechos humanos y la igualdad de género. En estricto apego a las mejores prácticas internacionales, y aprovechando la experiencia de trabajo con organismos financieros multilaterales y donantes, FMCN cuenta con diez Salvaguardas Ambientales y Sociales (SAS) que forman parte integral del Manual de Operaciones (Cuadro 1).

Las SAS son herramientas indispensables para evaluar, prevenir, gestionar y mitigar los posibles riesgos²⁵ ambientales y sociales, así como los impactos²⁶ positivos y negativos asociados a los proyectos y sub-proyectos que FMCN diseña, ejecuta y/o financia. Los objetivos particulares de las SAS son:

- Potenciar los efectos positivos ambientales y sociales de los proyectos y sub-proyectos.
- Evitar los impactos negativos sobre el medio ambiente y las personas.
- Cuando no sea posible evitar los impactos adversos, manejarlos a fin de minimizarlos y mitigarlos.
- Fortalecer las capacidades de gestión de riesgos ambientales y sociales del personal de FMCN y de sus socios locales.
- Promover la participación libre, plena, informada, oportuna y efectiva de los actores clave en los territorios de incidencia de los proyectos y sub-proyectos, incluyendo a las poblaciones vulnerables.

Gracias a la implementación de las SAS, FMCN mejora la congruencia, la transparencia y la rendición de cuentas de sus acciones de conservación y desarrollo sostenible, mejorando la toma de decisiones, el desempeño y el logro de resultados positivos de los proyectos y sub-proyectos que apoya.

²⁵ El riesgo se define como la probabilidad de ocurrencia de un impacto y la severidad del daño que puede causar. Es generalmente potencial (futuro) y negativo.

²⁶ El impacto se define como el daño directo o indirecto en un lugar y tiempo determinado y el cual puede ser de origen natural o antropogénico. Es generalmente real (ya se ha producido) y puede ser negativo o positivo (beneficios).

Estas nueve SAS están alineadas con el marco legal y regulatorio del país (ver punto 10), así como con los Estándares de Desempeño de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), del Banco Mundial (BM) y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Cuadro 1. Salvaguardas Ambientales y Sociales (SAS) de FMCN. IFC se refiere a la Corporación Financiera Internacional, PS al estándar de desempeño respectivo; BM se refiere a Banco Mundial, EAS se refiere al estándar ambiental y social respectivo; BID se refiere al Banco Interamericano de Desarrollo y NDAS a la norma de desempeño ambiental y social correspondiente.

SAS	Objetivos	Relación con los Estándares de otras Instituciones
1. Evaluación y gestión ambiental y social	<ul style="list-style-type: none"> Identificar, evaluar y gestionar los posibles riesgos e impactos ambientales y sociales del proyecto. Adoptar una jerarquía de mitigación para anticipar, evitar, minimizar o mitigar los posibles riesgos e impactos para los trabajadores, las comunidades y el medio ambiente que puedan verse afectados por el proyecto. Adoptar medidas diferenciadas para que los impactos adversos del proyecto no afecten desproporcionadamente a los grupos vulnerables o menos favorecidos. Asegurar que las quejas de las personas, grupos o comunidades afectadas por el proyecto, así como de otras partes interesadas, sean recibidas, gestionadas y respondidas adecuadamente. 	<p>IFC - PS1: Evaluación y gestión de riesgos e impactos ambientales y sociales</p> <p>BM - Evaluación y Gestión de Riesgos e Impactos Ambientales y Sociales</p> <p>BID – NDAS1: Evaluación y Gestión de Riesgos e Impactos Ambientales y Sociales</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la participación efectiva de las personas, grupos o comunidades involucrados en el proyecto y proporcionar medios culturalmente apropiados para divulgar y difundir la información ambiental y social pertinente a lo largo del ciclo del proyecto. 	
<p>2. Trabajo y condiciones laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de la legislación nacional en materia de trabajo, empleo y condiciones laborales. • Respetar y proteger los principios y derechos fundamentales de los trabajadores. • Promover el trato justo, la no discriminación y la igualdad de oportunidades de los trabajadores. • Proteger a los trabajadores y promover condiciones de trabajo seguras y saludables, incluidos los grupos vulnerables, como las mujeres, las personas con discapacidad, las personas con diversas orientaciones sexuales e identidades de género, los jóvenes en edad de trabajar, los trabajadores comunitarios, los trabajadores migrantes y los trabajadores contratados por terceros. • Establecer, mantener y mejorar las relaciones entre los trabajadores y el empleador. • Prevenir y evitar el trabajo infantil y el trabajo forzado. 	<p>IFC – PS2: Trabajo y condiciones laborales BM – EAS2: Trabajo y Condiciones Laborales BID – NDAS2: Trabajo y Condiciones Laborales</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los trabajadores dispongan de medios accesibles y eficaces para plantear preocupaciones sobre sus condiciones laborales y de trabajo. 	
3. Control y prevención de la contaminación (gestión de productos químicos, control de plagas, salud ambiental)	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar o minimizar los impactos adversos sobre la salud humana, la biodiversidad y los ecosistemas, gestionando y reduciendo la contaminación y los desechos producidos por las actividades del proyecto. • Promover el uso sostenible de los recursos naturales, incluidos la energía, el agua y el suelo. 	<p>IFC – PS3: Eficiencia de los recursos y prevención de la contaminación BM - EAS3: Eficiencia de recursos y prevención y gestión de la contaminación BID – NDAS3: Eficiencia de recursos y prevención de la contaminación</p>
4. Salud y seguridad de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la seguridad de la infraestructura y equipos • Anticipar los riesgos de salud y seguridad de los servicios en las comunidades • Prever los efectos de las actividades del proyecto en los servicios ambientales de los que dependen las comunidades • Reducir la exposición de la comunidad a enfermedades en las actividades apoyadas por el proyecto considerando pandemias • Evitar o reducir el manejo de materiales peligrosos • Incorporar medidas para casos de emergencia • Incorporar medidas para la seguridad física de los participantes en el proyecto 	<p>IFC – PS3: Salud y seguridad de la comunidad BM – EAS4: Salud y seguridad de la comunidad BID – NDAS4: Eficiencia de recursos y prevención de la contaminación</p>

<p>5. Adquisición de tierras y tenencia de la tierra, compensación y reasentamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipar y evitar el reasentamiento involuntario²⁷ o el desalojo forzado de las personas o poblaciones que habitan o trabajan en el área donde se desarrollará el proyecto, mediante un diseño alternativo del proyecto. • Anticipar, evitar o minimizar los impactos sociales y económicos adversos de las restricciones al uso de la tierra, a los recursos naturales y medios de vida en áreas protegidas, a través de la divulgación de información pertinente, la consulta y la participación informada de los afectados para diseñar medidas de mitigación consensuadas. • Cuando sea inevitable el desplazamiento, brindar compensación oportuna por la pérdida de bienes al costo de reposición; restablecer y mejorar los medios y los niveles de vida de las personas desplazadas, y suministrar viviendas adecuadas con seguridad de tenencia en los sitios de reasentamiento. 	<p>IFC – PS5: Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario BM - EAS5: Adquisición de tierras, restricciones al uso de la tierra y reasentamiento involuntario BID – NDAS5: Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario</p>
<p>6. Conservación de la Biodiversidad y Gestión Sostenible de los Recursos Naturales (hábitat, bosques, gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger y conservar la biodiversidad y la integridad de los ecosistemas. • Mantener y mejorar los servicios ecosistémicos. 	<p>IFC - PS6: Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales vivos BM - EAS6: Conservación de la</p>

²⁷ El reasentamiento se considera involuntario cuando las personas o comunidades afectadas no tienen derecho a negarse a la adquisición de sus tierras o a imponer restricciones al uso de las tierras que den lugar a un desplazamiento.

<p>de recursos naturales, servicios ecosistémicos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la gestión sostenible de los recursos naturales vivos, mediante la adopción de prácticas que integren las necesidades de conservación, las prioridades de desarrollo y la protección de los medios de subsistencia locales. 	<p>biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales vivos BID – NDAS6: Conservación de la Biodiversidad y Manejo Sostenible de los Recursos Naturales Vivos</p>
<p>7. Pueblos Indígenas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer y respetar a los grupos indígenas, su conocimiento tradicional, cultura, organización social, usos y costumbres, así como sus derechos humanos, consuetudinarios y territoriales. • Asegurar que el proyecto fomente el pleno respeto de los derechos humanos, la dignidad, las aspiraciones, la cultura y los medios de vida basados en los recursos naturales de los pueblos indígenas. • Anticipar, evitar y mitigar los impactos adversos del proyecto sobre las comunidades y pueblos indígenas, por medio de medidas diseñadas de manera participativa con los grupos indígenas. • Promover los beneficios y las oportunidades para el desarrollo sostenible de los pueblos indígenas de manera accesible, inclusiva y culturalmente apropiada. • Establecer y mantener una relación continua con los pueblos indígenas afectados a lo largo del 	<p>IFC – PS7: Pueblos Indígenas BM - EAS7: Pueblos Indígenas/Comunidades Locales Tradicionales Históricamente desatendidas históricamente desatendidas BID – NDAS7: Pueblos Indígenas</p>

	ciclo de vida del proyecto, garantizando la consulta libre y la participación informada.	
8. Recursos culturales físicos y patrimonio cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer, respetar y proteger el patrimonio cultural (físico o inmaterial) de los impactos adversos que las actividades del proyecto puedan ocasionar en él. • Apoyar su preservación, mediante la difusión de información sobre su significado e importancia de protegerlo y respetarlo. • Promover una distribución equitativa de los beneficios derivados del uso del patrimonio cultural. 	<p>IFC - PS8: Patrimonio cultural BM – EAS8: Patrimonio Cultural BID – NDAS8: Patrimonio Cultural</p>
9. Género	<ul style="list-style-type: none"> • Prever y prevenir los riesgos e impactos adversos basados en el género, la orientación sexual y la identidad de género. • Establecer acciones para evitar y mitigar los riesgos e impactos debidos al género en el proyecto, a lo largo del ciclo del proyecto. • Asegurar que los beneficios derivados del proyecto se distribuyan por igual entre las personas de todos los géneros, orientaciones sexuales e identidades de género. • Prevenir la exacerbación de la violencia sexual y de género, incluido el acoso, la explotación y el abuso sexual, y responder de manera rápida cuando se presenten. 	<p>BID – NDAS9: Igualdad de Género Transversal para IFC y BM</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Promover una participación segura y equitativa en los procesos de consulta y participación de las personas, grupos o comunidades, sin perjuicio del género, orientación sexual y/o identidad de género. • Cumplir con los requisitos de la legislación nacional aplicable y los compromisos internacionales relativos a la igualdad de género, incluidas las acciones para mitigar y prevenir los impactos relacionados con el género. 	
10. Cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la resiliencia de las comunidades y los ecosistemas ante los efectos el cambio climático. • Reducir las emisiones de gases con efecto inverandero (GEI) relacionadas con el proyecto. • Anticipar y evitar los impactos adversos para la salud y la seguridad de las comunidades afectadas durante todo el ciclo de proyecto. 	Transversal para IFC, BM y BID

La SAS de Género está alineada con la Política de Género de FMCN y con la Política de Protección contra la Explotación, Abuso y Acoso Sexuales de FMCN, con un enfoque transversal, y cuenta para su operación con instrumentos como el Análisis de Género y el Plan de Acción de Género. Estos pueden implementarse en una medida proporcional a la escala de un proyecto o sub-proyecto cuando se detecte algún riesgo significativo contra las mujeres en algún ámbito de intervención.

A5.2 Alcance y responsabilidades

Las SAS aplican para todos los proyectos y sub-proyectos operados y/o financiados por FMCN, que involucren potenciales riesgos e impactos negativos ambientales y sociales. Por

tanto, el personal de la oficina central y de sus sedes regionales, así como los fondos regionales y las organizaciones socias que ejecutan sub-proyectos deberán conocerlas y velar por su cumplimiento de manera oportuna y apropiada.

El seguimiento a las SAS está a cargo del equipo de salvaguardas de FMCN, integrado por la Coordinadora de Salvaguardas, el Especialista de Salvaguardas, y la Coordinadora General, la cual atiende aspectos de género. Durante el diseño y la preparación de propuestas de proyectos y la selección de sub-proyectos, el equipo de salvaguardas evalúa los posibles riesgos, impactos y las medidas de mitigación correspondientes a las distintas fases del ciclo de proyecto y propone la categoría de riesgo ambiental y social de la propuesta, la cual será revisada y validada por el equipo de directores de FMCN. En la ejecución de los proyectos y sub-proyectos, el equipo de salvaguardas brindará capacitación oportuna, orientación apropiada y acompañamiento constante a los equipos técnicos y administrativos a cargo de las iniciativas, quienes aplicarán y darán seguimiento al cumplimiento de las SAS con los socios locales.

A5.3 Definición de la categoría de riesgo ambiental y social de proyectos y sub-proyectos

FMCN utiliza un sistema de clasificación de tres categorías para definir el peso relativo de los potenciales impactos ambientales y sociales de los proyectos y sub-proyectos a diseñar, operar y/o financiar. La categoría depende del tipo de proyecto, la ubicación, la escala, el alcance, así como de la naturaleza y la magnitud de los posibles impactos ambientales y sociales (directos, indirectos y acumulativos) y la capacidad y compromiso institucional para manejarlos de acuerdo con las SAS.

Las categorías de riesgo para un proyecto son:

Categoría de Riesgo	Definición del Impacto	Alcance y profundidad de la Evaluación Ambiental y Social
Bajo	Un proyecto o sub-proyecto con nulos o mínimos impactos negativos ambientales y sociales. En caso de presentarse, los	No requiere de una evaluación ambiental y social más detallada o adicional a la provista por el diagnóstico.

	<p>impactos son totalmente reversibles a través de medidas de mitigación sencillas.</p>	
<hr/>		
Moderado	<p>Aquel proyecto o sub-proyecto con limitados impactos ambientales y sociales adversos. Los impactos previstos están circunscritos al sitio del proyecto o sub-proyecto y son reversibles, por lo que es posible abordarlos a través de la aplicación de mejores prácticas, medidas de mitigación genéricas o mediante la participación de los actores clave durante la operación. Las actividades de riesgo moderado incluyen aquellas con riesgos principalmente indirectos, a muy largo plazo o difíciles de identificar (indefinidos).</p>	<p>Requiere de una evaluación ambiental y social limitada (EAS), con el fin de determinar cómo se evitarán los posibles impactos identificados en el diagnóstico o, en caso de que estos impactos no se puedan evitar, cómo gestionarlos minimizarlos y mitigarlos. Comúnmente involucra la consulta con los actores potencialmente afectados.</p>
<hr/>		
Alto	<p>Un proyecto o sub-proyecto con impactos negativos ambientales y sociales significativos, irreversibles, que susciten preocupación entre las comunidades e individuos que podrían verse afectados o que, por ley, requiere de una manifestación de impacto ambiental. Las actividades de riesgo alto pueden incluir impactos importantes sobre los recursos físicos, biológicos, socioeconómicos o culturales.</p>	<p>Requiere de una evaluación completa y profunda de los impactos ambientales y sociales (EIAS) y Planes de Gestión Ambiental y Social, si corresponde, de Manejo de Residuos y Sustancias Peligrosas, de Manejo Integrado de Plagas y Vectores, de Contingencias o Atención a Emergencias, de Participación de Partes Interesadas, de Reasentamiento, para Pueblos Indígenas o Procedimiento para proteger el Patrimonio Cultural específicos para atender los potenciales impactos adversos.</p>

A5.4 Activación de las SAS

El diseño y desarrollo de una propuesta con potenciales riesgos ambientales y sociales, deberá incluir un diagnóstico, que será necesario para proyectos mayores a US\$5 millones. El diagnóstico guiará las actividades a seleccionar para el proyecto, las cuales determinarán su nivel de riesgo. El personal de FMCN se apoyará en la Lista de Verificación Ambiental y Social (VAS) (Cuadro 2), que contiene un aparatado específico para cada una de las SAS de FMCN para identificar la activación de cada una de las SAS y determinar su categoría de riesgo.

En cada apartado de la VAS, el personal responde “no aplica” (na), “no” o “sí” de acuerdo con las actividades del proyecto. Las respuestas “no” y “no aplica” significan que no se requieren medidas ambientales o sociales adicionales para la gestión del proyecto. Las respuestas afirmativas activan en automático la SAS y establecen un requerimiento específico (dependiendo del riesgo asociado) que debe implementarse para asegurar el cumplimiento de dicha SAS.

Para las SAS que muestran riesgos, FMCN incorporará en el proyecto actividades que permitan evitar o reducir estos riesgos. Cuando el proyecto incluya riesgos en Planes Operativos Anuales (POA), sub-proyectos, consultorías o servicios, el personal de FMCN se asegurará que el diseño de los mismos, ya sea en los marcos lógicos de los POA o sub-proyectos, así como en los términos de referencia de las consultorías o servicios, incorpore medidas específicas de atención.

Cuadro 2. Lista de Verificación Ambiental y Social (VAS).

Lista de Verificación Ambiental y Social	NA	No	Si	Riesgo	Requerimientos
1. Evaluación y gestión ambiental y social					
1.1 ¿El proyecto contempla actividades agrícolas, ganaderas, de acuacultura, plantaciones o aprovechamientos forestales sin expansión hacia hábitats naturales?				Bajo	Buenas prácticas de producción sostenible.
1.2 ¿El proyecto se ubica en hábitats naturales, de valor para				Medio	Plan de gestión ambiental y social.

la conservación, sensibles o críticos, que probablemente se vean afectados negativamente por las actividades?		
1.3 ¿Es probable que el proyecto excluya a las partes potencialmente afectadas, en particular a los grupos vulnerables, de participar plenamente en las decisiones que puedan afectarles y de los beneficios del proyecto?	Medio	Plan de participación de partes interesadas.
1.4 ¿El proyecto incluye la construcción, mantenimiento o rehabilitación de grandes obras de infraestructura (por ejemplo, sistemas de irrigación) que requieran de estudios técnicos o de seguridad adicionales?	Alto	Evaluación de impacto ambiental y social. Estudios técnicos. Plan de gestión ambiental y social u otros que se requieran.
1.5 ¿El proyecto se ubica en zonas que presentan conflictos de acceso y uso de los recursos naturales (por ejemplo, agua, suelo, biodiversidad)?	Alto	Evaluación de impacto ambiental y sociocultural. Plan de gestión ambiental y social. Plan de participación de partes interesadas.
1.6 ¿El proyecto incluye impactos transfronterizos o acumulativos que requieran de una adicional debida diligencia, de su notificación a otros países o de una planeación para su manejo?	Alto	Evaluación de impacto ambiental y social. Estudios técnicos adicionales. Plan de gestión ambiental y social u otros que se requieran.
2. Trabajo y condiciones laborales		
2.1 ¿El proyecto podría reproducir desigualdades salariales entre hombres y	Bajo	Revisión administrativa de presupuestos, contratos, nómina,

mujeres?		consultorías y jornales.
2.2 ¿El proyecto implica actividades de alto riesgo (por ejemplo, incendios, inundaciones, manejo de productos químicos, tóxicos o peligrosos, entre otros)?	Medio	Plan de contingencias o atención a emergencias o similar.
2.3 ¿Por sus características, el proyecto podría llegar a promover el trabajo forzado y/o trabajo infantil?	Alto	Revisión de los estándares laborales. Procedimientos para la gestión de la mano de obra.
3. Control y prevención de la contaminación (gestión de productos químicos, control de plagas, salud ambiental)		
3.1. ¿El proyecto incluye la adquisición, provisión y/o aplicación de agroquímicos u otros productos con un efecto negativo en el medio ambiente o la salud humana?	Medio	Plan de manejo de residuos y sustancias peligrosas. Plan de manejo integrado de plagas y vectores
3.2 ¿Es probable que el proyecto genere residuos (no peligrosos) que no puedan reciclarse, reutilizarse o eliminarse de manera ambiental y socialmente racional (por ejemplo, plaguicidas, baterías, jeringas, entre otros)?	Medio	Plan de manejo de residuos.
3.3 ¿El proyecto implica actividades que liberen residuos peligrosos o contaminantes al medio ambiente con la posibilidad de impactos locales, regionales o transfronterizos adversos y que requieren de estudios adicionales para su manejo, minimización y control a	Alto	Evaluación de impacto ambiental y social. Estudios adicionales. Plan manejo de residuos y sustancias peligrosas.

fin de cumplir con las normas nacionales e internacionales aplicables en materia de protección al ambiente?

4. Salud y seguridad de la comunidad

¿Las condiciones de salud pública indican alguna amenaza previa, durante o posterior al proyecto?	Medio	Protocolo de salud e higiene
¿El contexto del proyecto implica alguna amenaza de riesgo físico a los equipos (personal y materiales) de implementación?	Alto	Guía de seguridad Plan de contingencias o atención a emergencias o similar.
¿El Proyecto implica actividades que limitan las fuentes de aprovisionamiento o interrumpen las dinámicas sociales en las comunidades?	Alto	Evaluación de Impacto Ambiental y Social Plan de gestión ambiental y social. Plan de compensación y recuperación de medios de vida. Plan de participación de las partes interesadas.

5. Adquisición de tierras y tenencia de la tierra, compensación y reasentamiento

5.1 ¿El proyecto contempla la compra de tierras o afecta los derechos legítimos de tenencia de la tierra de las personas/comunidades/ejidos o los derechos consuetudinarios sobre la tierra, los territorios y/o los recursos naturales?	Medio	Plan de reasentamiento.
5.2 ¿Es probable que el proyecto implique restricciones de acceso a los recursos naturales?	Medio	Marco de Procedimientos
5.3 ¿Es probable que el proyecto implique el desplazamiento físico y/o económico de las personas	Alto	Evaluación de impacto ambiental y social. Plan de compensación y

(por ejemplo, la pérdida de activos o medios de vida)?		recuperación de medios de vida.
6. Conservación de la biodiversidad y gestión de los recursos naturales (hábitat, bosques, gestión de recursos naturales, servicios ecosistémicos)		
6.1 ¿El proyecto se desarrolla en hábitats naturales e incluye actividades que podrían tener un impacto negativo sobre la biodiversidad, los ecosistemas y/o los servicios ecosistémicos?	Medio	Plan de gestión ambiental y social.
6.2 ¿El proyecto contempla actividades de producción y/o aprovechamiento de la biodiversidad nativa (por ejemplo, pesca, cultivo de plantas, cría de animales, acuicultura, silvicultura)?	Medio	Plan de manejo y aprovechamiento de las especies.
6.3 ¿Es probable que las actividades del proyecto incluyan el uso/aprovechamiento/manejo de especies exóticas u organismos modificados genéticamente que puedan tener un efecto adverso sobre la biodiversidad?	Medio	Plan de manejo de especies exóticas e invasoras.
6.4 ¿El proyecto se ubica dentro o adyacente a áreas naturales protegidas, hábitats críticos, áreas ambientalmente sensibles, zonas reconocidas por su valor de conservación que podrían verse afectados negativamente?	Alto	Evaluación de impacto ambiental. Estudios técnicos adicionales. Plan de gestión ambiental y social. Plan de manejo de la biodiversidad u otros que se requieran.
6.5 ¿El proyecto implica cambios en el uso de suelo de grandes	Alto	Evaluación de impacto ambiental.

extensiones que puedan tener impactos adversos en los ecosistemas, los hábitats y la biodiversidad?		Estudios técnicos adicionales. Plan de gestión ambiental y social. Plan de manejo de la biodiversidad u otros que se requieran.
6.6 ¿El proyecto abarca el uso y aprovechamiento del conocimiento tradicional sobre la biodiversidad nativa con fines productivos o comerciales (por ejemplo, tintes naturales, medicinal, cultivo o cría de especies nativas)?	Alto	Evaluación de impacto ambiental y sociocultural. Estudios técnicos adicionales. Plan de manejo y aprovechamiento de las especies. Plan de participación de las partes interesadas.
7. Pueblos Indígenas		
7.1. ¿Se espera o desea la participación en el proyecto/sub-proyecto de agrupaciones indígenas o afrodescendientes o de sus autoridades, sea como proponentes, ejecutores o beneficiarios?	Bajo	Mecanismos participativos e instrumentos de comunicación culturalmente apropiados.
7.2 ¿El proyecto se desarrolla en territorios propiedad de o habitados por comunidades indígenas?	Medio	Mecanismos participativos, instrumentos de comunicación y procesos de consulta culturalmente apropiados.
7.3 ¿Es posible que las actividades del proyecto restrinjan el acceso, uso y manejo de los recursos naturales de los pueblos indígenas?	Medio	Procesos de consulta, negociación y acuerdos de buena fe culturalmente apropiados.

		Plan sobre pueblos indígenas.
7.4 ¿Es probable que las actividades del proyecto tengan efectos adversos en los derechos, las tierras, los medios de vida, el tejido social, las tradiciones, el patrimonio cultural o los sistemas de gobernanza de los pueblos indígenas, que requieran un proceso de debida diligencia adicional, de consentimiento libre, previo e informado o del desarrollo de planes de inclusión y desarrollo?	Alto	Evaluación de impacto sociocultural. Plan de participación de las partes interesadas. Plan sobre pueblos indígenas.
8. Recursos culturales físicos y patrimonio cultural		
8.1 ¿Es posible que las actividades del proyecto tengan efectos adversos sobre la cultura o el patrimonio tangible e intangible?	Bajo	Conocer el procedimiento de protección en caso de hallazgos casuales de patrimonio cultural.
8.2 ¿Es probable que las actividades del proyecto restrinjan el acceso a sitios culturales/religiosos para las comunidades?	Medio	Procesos de consulta, negociación y acuerdos de buena fe culturalmente apropiados.
8.3 ¿Es posible que las actividades del proyecto se ubiquen en áreas con valores arqueológicos, paleontológicos, históricos, culturales, artísticos o religiosos o que contengan características consideradas como patrimonio cultural crítico?	Alto	Evaluación de impacto sociocultural. Plan de protección del patrimonio cultural.
8.4 ¿Es posible que las	Alto	Evaluación de impacto

actividades del proyecto incidan negativamente en los saberes tradicionales, incluido los recursos etnobotánicos, la alimentación, la medicina tradicional, la transmisión de las lenguas o en rituales ancestrales?		sociocultural. Plan de protección del patrimonio cultural.
9. Género		
9.1 ¿El proyecto requiere de mecanismos para incluir o fortalecer la participación activa de las mujeres?	Bajo	Mecanismos participativos e instrumentos de comunicación con enfoque de género.
9.2 ¿El proyecto se desarrolla en regiones, comunidades o sectores con altas brechas o desigualdades de género, o dónde la participación de las mujeres no es visible, o dónde se registran altos índices de violencia de género?	Medio	Análisis de género Plan de acción de género.
9.3 ¿Es probable que en las actividades del proyecto se manifieste discriminación contra las mujeres basada en el género, especialmente en lo que respecta a la participación, la toma de decisiones y el acceso a oportunidades y beneficios?	Alto	Análisis de Género Plan de Acción de Género
10. Cambio climático		
10.1 ¿Las actividades y resultados del proyecto pueden verse amenazados por el cambio climático?	Bajo	Acciones y buenas prácticas de adaptación y mitigación a cambio climático.
10.2 ¿Es probable que las actividades del proyecto/sub-	Alto	Evaluación del riesgo de cambio climático.

proyecto emitan emisiones importantes de GEI (>25,000 toneladas de CO ₂ equivalente/año ²⁸)?	Plan de mitigación de gases de efecto invernadero.
---	--

A5.5 Monitoreo del cumplimiento de las SAS

El monitoreo de la operación de las SAS tiene por objeto valorar el grado de cumplimiento, la eficacia ²⁹ y los resultados obtenidos para prevenir, manejar y mitigar los impactos ambientales y sociales asociados a los proyectos y sub-proyectos de FMCN.

Para el monitoreo de las SAS se consideran los siguientes pasos:

- 1) Los socios en campo a cargo de POA o sub-proyectos, así como los consultores o proveedores de servicios incluirán en sus informes los avances en las actividades incorporadas para atender riesgos relacionados con las SAS. Los informes pueden incluir evidencias y registros cuando se considere necesario, como fotografías, permisos y autorizaciones, memorias de talleres de capacitación, entre otros.
- 2) Los equipos técnicos y administrativos en FMCN monitorearán el cumplimiento de las SAS en los POA, sub-proyectos, consultorías o servicios con medidas correspondientes a partir de la revisión de los informes semestrales y de las visitas de supervisión en campo. El monitoreo de las SAS se llevará a cabo a través de una ficha de monitoreo de aspectos clave, que apoya a sistematizar los elementos operativos más relevantes para el cumplimiento de las SAS (Cuadro 3).
- 3) El equipo de salvaguardas de FMCN se encargará de la presentación de informes anuales sobre el cumplimiento de las SAS de cada proyecto y a nivel institucional, a partir de informes recabados por los equipos técnicos y administrativos, así como de las visitas de acompañamiento y supervisión en campo. Estos informes anuales incluirán el registro, seguimiento y resoluciones de quejas atendidas a través del Mecanismo de Atención a Quejas (MAQ) de FMCN.
- 4) FMCN contará con una estrategia para comunicar la información relevante sobre el cumplimiento de las SAS que satisfaga las necesidades de los diferentes públicos

²⁸ La Ley General de Cambio Climático establece la creación de diversos instrumentos de política pública, entre ellos, el Registro Nacional de Emisiones (RENE) y su Reglamento, que permitirán compilar la información necesaria en materia de emisión de Compuestos y Gases Efecto Invernadero (CyGEI) de los diferentes sectores productivos del país. El RENE establece que los diferentes sectores (energía, industria, transporte, agropecuario, residuos y comercio o servicios) deberán reportar obligatoriamente sus emisiones directas e indirectas de gases o compuestos de efecto invernadero de todas sus instalaciones cuando excedan las 25,000 tCO₂ e.

²⁹ Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

(ejemplo: socios de los proyectos y sub-proyectos, donantes, actores clave, entre otros) en materia de acceso y uso de la información.

Los resultados del seguimiento de las SAS retroalimentarán la planeación operativa anual de los proyectos, con el fin de ajustar y mejorar la implementación en campo. En los casos en que se hayan presentado riesgos no anticipados e impactos no previstos, se revisarán y redefinirán las SAS a aplicar, así como las medidas de mitigación correspondientes.

Cuadro 3. Ficha de monitoreo de las Salvaguardas Ambientales y Sociales de FMCN en POA, sub-proyectos, consultorías o servicios.

Título del POA, sub-proyecto, consultoría o servicio				
Organización ejecutora				
Medio de verificación	Visita de campo	Reporte de avances	Otro (especificar):	
Nombre y cargo de quien completa la ficha				
Fecha de llenado de la ficha (día/mes/año)				
1. Evaluación y gestión ambiental y social	Sí	No	NA	Descripción del avance
Cumple con la legislación nacional y cuenta con las autorizaciones y permisos correspondientes (por ejemplo, manifestación de impacto ambiental, permiso de aprovechamiento forestal, contratos laborales, entre otros).				
Promueve la conservación y el manejo sostenible de los ecosistemas, hábitats, servicios ambientales y biodiversidad.				
Promueve el desarrollo de las comunidades locales, a través de actividades productivas y económicas sostenibles.				
Cuenta con mecanismos de coordinación con las instituciones de gobernanza local.				
Existen actividades de fortalecimiento de capacidades, espacios de socialización y materiales de difusión dirigidos a los diversos públicos y actores involucrados (culturalmente apropiados, incluyentes y con enfoque de género).				
Los grupos vulnerables participan en las actividades (por ejemplo, jóvenes, ancianos, personas con discapacidad).				
Cuenta con una estrategia de socialización periódica de resultados y de sistematización de lecciones aprendidas.				

2. Trabajo y condiciones laborales	Sí	No	NA	Descripción del avance
El ejecutor cumple con la legislación nacional y las normas mínimas para la contratación y remuneración del equipo de gestión e implementación.				
El equipo de gestión e implementación está compuesto tanto por hombres como por mujeres y, si es posible, en igual representación para asegurar que tengan voz y voto en la toma de decisiones.				
Los salarios y prestaciones del equipo de gestión e implementación es equitativo y equiparable entre hombres y mujeres de acuerdo con las actividades a realizar.				
No existe participación de niños (menores de 16 años) en las actividades, que implique circunstancias peligrosas o interfiera con su educación (trabajo infantil).				
El equipo de gestión e implementación conoce los procedimientos para presentar quejas sobre las condiciones de trabajo.				
3. Control y prevención de la contaminación (gestión de productos químicos, control de plagas, salud ambiental)	Sí	No	NA	Descripción del avance
Realiza un manejo integrado de plagas y enfermedades, a través de bioinsecticidas, métodos mecánicos, depredadores naturales, u otros amigables con el medio ambiente.				
El uso y manejo de agroquímicos se realiza considerando la normatividad y las medidas de seguridad correspondientes (ejemplo: sustancias permitidas por COFEPRIS, dosis, equipo de protección personal, etiquetado y almacenamiento, entre otras).				

Genera algún tipo de desecho (ejemplo: envases, pilas, bolsas, materia orgánica, restos vegetales, entre otros)				
Contempla medidas para reducir, reutilizar, reciclar y recuperar los desechos derivados de las actividades.				
Cuenta con algún protocolo para la atención de emergencias o accidentes.				
4. Salud y seguridad de la comunidad				
Los protocolos de salud e higiene monitorean y controlan efectivamente la exposición o expansión de riesgos sanitarios.				
Se toman medidas para garantizar la integridad y continuidad del proyecto frente a elementos adversos o riesgos en el contexto.				
Los impactos negativos en las comunidades y partes involucradas son atendidos adecuadamente sin interrumpir sus dinámicas y garantizando las provisión de sus necesidades.				
5. Adquisición de tierras y tenencia de la tierra, compensación y reasentamiento	Sí	No	NA	Descripción del avance
Cuenta con un plan de reasentamiento, el cual aplica de manera efectiva.				
Existe un mecanismo de compensación en implementación.				
Existen actividades económicas o medios de vida locales alternativos para la población afectada por las restricciones de acceso y uso a los recursos naturales derivadas del proyecto/sub-proyecto.				
6. Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales (hábitat, bosques, gestión de	Sí	No	NA	Descripción del avance



recursos naturales, servicios ecosistémicos)				
Favorece la conservación de la cobertura forestal natural, la conectividad ecológica y los corredores de fauna silvestre de los ecosistemas terrestres y marinos.				
Cuenta con un plan de manejo y aprovechamiento sostenible de las especies de flora y fauna terrestres y acuáticas consideradas.				
Realiza actividades de reforestación y restauración con especies nativas, que proveen hábitat y alimento a la fauna silvestre (incluyendo polinizadores) y poseen valor (nutricional, de uso, energético, religioso, comercial, etc.) para las comunidades locales.				
Implementa prácticas de conservación del agua y el suelo.				
Implementa medidas para el manejo de especies exóticas e invasoras.				
Impulsa la creación y fortalecimiento de brigadas de inspección y vigilancia, reforestación, restauración, prevención y combate de incendios.				
Implementa actividades de monitoreo de los recursos naturales (ejemplo, forestal, de biodiversidad, agua, suelo, carbono, entre otros).				
7. Pueblos Indígenas	Sí	No	NA	Descripción del avance
La población indígena está involucrada y participa activamente en las actividades.				
Contribuye a proteger el conocimiento tradicional asociado a la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales (ejemplo: expresiones culturales, prácticas tradicionales, espacios simbólicos).				

La población indígena conoce el procedimiento para presentar quejas.				
8. Recursos culturales físicos y patrimonio cultural	Sí	No	NA	Descripción del avance
Existen situaciones de legado histórico o patrimonio cultural que deben considerarse/protegerse, incluyendo fiestas o costumbres.				
En caso de hallazgos, existe y se ha seguido un procedimiento de resguardo y protección.				
9. Género	Sí	No	NA	Descripción del avance
Cuenta con oportunidades y mecanismos para asegurar la participación equitativa de hombres y mujeres (e.g., capacitación, trabajo).				
Las mujeres están involucradas y participan activamente en las actividades.				
Cuenta con datos desagregados por sexo de las diferentes actividades en que participan las mujeres.				
Existen barreras, limitaciones, oportunidades específicas para que las mujeres participen que se deban tomar en cuenta en el proyecto/sub-proyecto.				
Las mujeres conocen el procedimiento para presentar quejas, incluyendo situaciones de acoso sexual.				
10. Cambio climático	Sí	No	NA	Descripción del avance
Favorece prácticas de reducción de emisiones (ejemplo: reforestación, restauración, ADVN, UMA, buenas prácticas productivas, entre otras).				
Contribuye a fortalecer la resiliencia/reducir la vulnerabilidad de los ecosistemas y las comunidades al cambio climático.				



Riesgos adicionales que se hayan detectado	Sí	No	NA	Descripción del avance
Estatus de cumplimiento de las salvaguardas	Cumple			Con algunos retrasos o problemas

A5.6 Acceso a la información a nivel de proyecto

Con la implementación de las SAS, FMCN busca asegurar la participación significativa, eficaz e informada de los actores clave en las diferentes escalas territoriales en la preparación y operación de los proyectos. El involucramiento de estos actores es un proceso regular y constante a lo largo de todo el ciclo de vida de las iniciativas, el cual debe llevarse a cabo de una manera inclusiva, sensible al género y a la cultura, sin discriminación y velando siempre por la apertura de oportunidades de participación a los grupos vulnerables (por ejemplo, mujeres, jóvenes, tercera edad, pueblos indígenas, población afromexicana, personas con discapacidad, entre otros).

FMCN asegurará la divulgación de información pertinente relacionada con sus proyectos a través de su sitio web (www.fmcn.org) y de las actividades de comunicación y eventos de aprendizaje programados en cada iniciativa. La disponibilidad de información oportuna, en un espacio accesible y un lenguaje apropiado facilitará la participación informada de las personas, grupos, comunidades y actores clave y abrirá los canales de comunicación para asegurar la diversidad de visiones, opiniones, preocupaciones, sugerencias y propuestas con relación a asuntos que los afecten en forma directa (por ejemplo, a través del MAQ).

A5.7 Mecanismo para registrar y atender quejas a nivel de proyecto

El Mecanismo de Atención de Quejas (MAQ) es un componente fundamental para garantizar la participación efectiva de las personas, grupos y comunidades durante toda la vida de un proyecto. Su propósito es brindar de manera accesible, incluyente y estructurada, el procedimiento a seguir para recibir y resolver quejas y reclamaciones, sin costo ni retribución para quien las presenta. El MAQ permite la construcción de confianza entre los diferentes actores involucrados en una iniciativa y evita que pequeños desencuentros escalen y se transformen en grandes conflictos.

La Línea de Denuncia y la Política de Protección a Denunciantes de FMCN son el punto de partida para implementar un MAQ a nivel de proyecto, el cual deberá ser accesible, equitativo, eficaz, transparente y culturalmente apropiado. Las quejas podrán ser presentadas por cualquier persona, grupo, organización o comunidad, que considere que el proyecto afecta negativamente sus intereses, bienestar o estilo de vida, o que tiene recomendaciones para mejorar el proyecto.

El procedimiento para presentar una queja o consulta y su seguimiento se describe en la sección cuarta del Manual Organizacional. Su inclusión como salvaguarda consiste en que sea culturalmente adaptado a las poblaciones atendidas y partes interesada, así como extensamente difundido durante la vida de los proyectos.

A5.8 Planeación y presupuesto

Los proyectos contemplarán en su diseño las actividades para mitigar los riesgos de cada SAS y su presupuesto respectivo. FMCN necesita personal capacitado y comprometido con el cumplimiento de las SAS. Por tanto, las responsabilidades ambientales y sociales clave serán definidas y respaldadas con recursos humanos y financieros contemplados dentro del presupuesto de los proyectos, a fin de garantizar la correcta aplicación y seguimiento a las SAS.

A5.9 Lista de exclusión

FMCN tiene el compromiso de asegurar la sostenibilidad ambiental y social de los proyectos que desarrolla, por lo que no apoyará iniciativas que vayan contra el marco legal y normativo vigente en el país, incluyendo:

- Actividades que propicien cambios de uso de suelo de forestal a agropecuario.
- La deforestación, degradación o cualquier otra alteración de los hábitats naturales.
- Actividades dentro de áreas naturales protegidas que no estén contempladas en sus programas de manejo.
- Las obras de infraestructura que puedan promover la conversión, deforestación, degradación o cualquier otra alteración de los hábitats naturales.
- El uso de Organismos Genéticamente Modificados (OGM) y especies exóticas sin contar con los estudios técnicos y autorizaciones correspondientes.
- El uso de organismos vivos generados por clonación (especies forestales).
- El desarrollo de cultivos asociados a la producción de enervantes y tabaco.
- Actividades que puedan violentar los derechos humanos.
- Actividades que afecten a los pueblos indígenas o a las comunidades locales, o que no hayan recibido el apoyo de las comunidades que habitan en las áreas donde tendrán lugar las actividades.

- Actividades que generen el reasentamiento involuntario, especialmente de pueblos indígenas o afromexicanos, y en áreas del proyecto en las que se afecte su patrimonio cultural.
- Actividades que puedan afectar los activos de la gente o restricciones involuntarias de acceso a los recursos naturales.
- Actividades realizadas en tierras en litigio, disputa o en terrenos ejidales y/o comunales que no cuenten con el apoyo por escrito de la asamblea.
- Actividades que involucren el trabajo infantil o la explotación de mano de obra forzada.
- Actividades que puedan afectar aguas internacionales o aguas compartidas.
- El uso de los recursos para apoyar campañas proselitistas o electorales; juegos de azar, casinos y empresas equivalentes.
- Adquisición de productos químicos, especialmente agroquímicos (herbicidas, pesticidas y fertilizantes), cuyo uso o venta han sido prohibidos a nivel internacional.

A5.10 Marco legal mexicano

La siguiente sección resume y vincula la legislación nacional con cada una de las SAS de FMCN.

SAS	Legislación Nacional	Descripción general
1. Evaluación y gestión ambiental y social	Constitución Mexicana	Incluye los derechos del pueblo mexicano y promueve un gobierno federal que tome un papel activo en la promoción de esos derechos. El Artículo 4 garantiza el derecho de toda persona a vivir en un medio ambiente adecuado para su desarrollo, salud y bienestar. El daño y deterioro ambiental generará responsabilidad para quien lo provoque en términos de lo dispuesto por la ley.
	Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al	Aborda la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como a la protección al ambiente, en el territorio nacional y las zonas

<p>Ambiente (LGEEPA)</p>	<p>sobre las que la nación ejerce su soberanía y jurisdicción.</p> <p>El Artículo 28 exige la Evaluación del Impacto Ambiental para los aprovechamientos forestales en selvas tropicales y especies de difícil regeneración; cambios de uso de áreas forestales, así como en selvas y zonas áridas; obras y actividades en humedales, manglares, lagunas, ríos, lagos y esteros conectados con el mar, así como en sus litorales o zonas federales; y obras y actividades en áreas naturales protegidas, entre otras.</p> <p>Los Artículos 30 a 35 contienen el proceso para presentar los estudios y manifestaciones de impacto ambiental.</p> <p>El Artículo 100 establece que las autorizaciones para el aprovechamiento de los recursos forestales implican la obligación de hacer un aprovechamiento sustentable de ese recurso. Cuando las actividades forestales deterioren gravemente el equilibrio ecológico, afecten la biodiversidad de la zona, así como la regeneración y capacidad productiva de los terrenos, la autoridad competente revocará, modificará o suspenderá la autorización respectiva en términos de lo dispuesto por la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable.</p>
<p>Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (LGDFS)</p>	<p>Regula y fomenta el manejo integral y sustentable de los territorios forestales, la conservación, protección, restauración, producción, ordenación, el cultivo, manejo y aprovechamiento de los ecosistemas forestales del país y sus recursos; así como distribuir las competencias que en materia forestal correspondan.</p>

		<p>El Artículo 29 establece que dentro de los criterios de la política forestal está el asegurar la permanencia y calidad de los bienes y servicios ambientales, derivados de los procesos ecológicos, asumiendo en programas, proyectos, normas y procedimientos la interdependencia de los elementos naturales que conforman los recursos susceptibles de aprovechamiento a fin de establecer procesos de gestión y modelos de manejo integral de los recursos naturales.</p> <p>El Artículo 75 dispone que los aprovechamientos forestales requieren la autorización en materia de impacto ambiental, en los términos de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente.</p>
	<p>Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables</p>	<p>Regula, fomenta y administra el aprovechamiento de los recursos pesqueros y acuícolas en el territorio nacional y las zonas sobre las que la nación ejerce su soberanía y jurisdicción.</p> <p>El Artículo II presenta los objetivos de la ley, entre los que se encuentran el establecer y definir los principios para ordenar, fomentar y regular el manejo integral y el aprovechamiento sustentable de la pesca y la acuicultura, considerando los aspectos sociales, tecnológicos, productivos, biológicos y ambientales; promover el mejoramiento de la calidad de vida de los pescadores y acuicultores del país a través de los programas que se instrumenten para el sector pesquero y acuícola; establecer las bases para la ordenación, conservación, la protección, la repoblación y el aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros y acuícolas, así como la protección y rehabilitación de los ecosistemas en que se encuentran dichos recursos; procurar el</p>

		derecho al acceso, uso y disfrute preferente de los recursos pesqueros y acuícolas de las comunidades y pueblos indígenas; apoyar y facilitar la investigación científica y tecnológica en materia de acuicultura y pesca; establecer las bases para la realización de acciones de inspección y vigilancia en materia de pesca y acuicultura, así como los mecanismos de coordinación con las autoridades competentes.
	Ley de Aguas Nacionales (LAN)	Regula la explotación, uso y gestión de todas las aguas nacionales, superficiales o subterráneas, su distribución y control, así como la preservación de su cantidad y calidad para lograr su desarrollo integrado y sostenible. El Artículo 15 establece que la planificación hídrica es de carácter obligatorio para la gestión integrada de los recursos hídricos, la conservación de recursos naturales, ecosistemas vitales y el medio ambiente. Los Artículos 20, 21 y 78 dictan la necesidad de una evaluación de impacto ambiental para autorizar la explotación, uso o aprovechamiento de las aguas nacionales.
	Ley de Desarrollo Rural Sustentable	Promueve el desarrollo rural sostenible en el país, garantizando un entorno adecuado y la rectoría del Estado y su papel en la promoción de la equidad, incluyendo la planificación y organización de la producción agrícola, la industrialización y comercialización, y el resto de bienes y servicios, y todas aquellas acciones encaminadas a elevar la calidad de vida de la población rural. El Artículo 11 establece que las acciones para el desarrollo rural sustentable mediante obras de infraestructura y de fomento de las actividades

		<p>económicas y de generación de bienes y servicios dentro de todas las cadenas productivas en el medio rural, se realizarán conforme a criterios de preservación, restauración, aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y la biodiversidad, así como prevención y mitigación del impacto ambiental.</p> <p>El artículo 174 especifica que el Gobierno Federal, en coordinación con los gobiernos de los estados y municipios, prestará apoyo prioritario a los productores, especialmente a los situados en las partes altas de las cuencas hidrográficas, para llevar a cabo prácticas agrícolas, ganaderas y forestales sostenibles para el uso óptimo de la tierra y el agua, así como la reducción de las reclamaciones, la pérdida de vidas humanas y de bienes por desastres naturales.</p> <p>El artículo 175 establece que los ejidatarios, comuneros, pueblos indígenas, propietarios o poseedores de los predios y demás población que detente o habite las áreas naturales protegidas en cualesquiera de sus categorías, tendrán prioridad para obtener los permisos, autorizaciones y concesiones para desarrollar obras o actividades económicas en los términos de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, de la Ley General de Vida Silvestre, de las normas oficiales mexicanas y demás ordenamientos aplicables.</p> <p>El artículo 183 dicta la instrumentación de programas y acciones de protección del medio ambiente para la evaluación de los costos ambientales derivados de las actividades productivas del sector alimentario.</p>
--	--	--

<p>2. Trabajo y condiciones laborales</p>	<p>Constitución Mexicana</p>	<p>Incluye los derechos económicos, sociales y culturales del pueblo mexicano y promueve un gobierno federal que tome un papel activo en la promoción de esos derechos.</p> <p>El Artículo 5 establece que a ninguna persona podrán impedirle que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial. El Estado no puede permitir que se lleve a efecto ningún contrato, pacto o convenio que tenga por objeto el menoscabo, la pérdida o el irrevocable sacrificio de la libertad de la persona por cualquier causa.</p> <p>El Artículo 123 especifica que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley y las disposiciones establecidas en dicho artículo.</p>
	<p>Ley Federal del Trabajo</p>	<p>Establece directrices para promover la inclusión y la igualdad sustantiva en México. Al hacerlo, el Estado mexicano reafirma su compromiso con la equidad y el equilibrio en las relaciones laborales, protege los derechos de los trabajadores y promueve la creación de empleos lícitos.</p>
	<p>Ley del Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores</p>	<p>Establece y opera un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para adquirir una propiedad, para la construcción, reparación, ampliación o</p>

		mejoramiento de sus habitaciones y el pago de pasivos contraídos por los conceptos anteriores.
	Ley del Seguro Social	Garantiza el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.
3. Control y prevención de la contaminación (gestión de productos químicos, control de plagas, salud ambiental)	Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LGEEPA)	<p>Aborda la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la protección al ambiente, en el territorio nacional y las zonas sobre las que la nación ejerce su soberanía y jurisdicción.</p> <p>El Artículo 1 establece como uno de sus objetos la prevención y el control de la contaminación del aire, agua y suelo (Capítulos II, III y IV).</p> <p>Los Artículos 5, 7 y 8 definen como facultades de la Federación, los Estados y los Municipios la prevención y control de la contaminación atmosférica, generada por fuentes fijas y móviles, así como la contaminación por ruido, vibraciones, energía térmica, radiaciones electromagnéticas y lumínica y olores perjudiciales para el equilibrio ecológico y el ambiente y la contaminación de las aguas que se descarguen en los sistemas de drenaje y alcantarillado, así como de las aguas nacionales.</p> <p>El Artículo 93 prevé que la Secretaría realizará las acciones necesarias para evitar, y en su caso controlar procesos de eutroficación, salinización y cualquier otro proceso de contaminación en las aguas nacionales.</p>

<p>Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (LGDFS)</p>	<p>Regula y fomenta el manejo integral y sustentable de los territorios forestales, la conservación, protección, restauración, producción, ordenación, el cultivo, manejo y aprovechamiento de los ecosistemas forestales del país y sus recursos; así como distribuir las competencias que en materia forestal correspondan.</p> <p>El Artículo 3 especifica la prevención, control y combate de plagas forestales como objetivos de la ley.</p> <p>El Artículo 12 establece la expedición de avisos y permisos según corresponda para el combate y control de plagas y enfermedades forestales, así como los certificados y demás documentación fitosanitaria para la exportación e importación de recursos forestales.</p> <p>El Artículo 22 dicta la formulación, coordinación y evaluación de los programas y acciones de saneamiento forestal, así como diagnosticar, prevenir, combatir y controlar las plagas y enfermedades forestales.</p> <p>El Artículo 119 habla sobre el establecimiento y operación de un sistema permanente de evaluación y alerta temprana de la condición sanitaria de los terrenos forestales, así como la difusión de las medidas de prevención y manejo de las plagas y enfermedades.</p>
<p>Ley General de Vida Silvestre</p>	<p>Regula la conservación de la vida silvestre y su hábitat, a través de la protección y el mantenimiento de niveles óptimos de uso sostenible.</p> <p>Los Artículos 63 y 67 permiten establecer hábitats críticos y refugios de protección para la conservación de la vida silvestre en áreas específicas en las que se desarrollen procesos</p>

		<p>biológicos esenciales, y existan especies sensibles a riesgos específicos, como cierto tipo de contaminación, ya sea física, química o acústica, o riesgo de colisiones con vehículos terrestres o acuáticos, que puedan llegar a afectar las poblaciones.</p> <p>El Artículo 70 dicta que cuando se presenten problemas de destrucción, contaminación, degradación, desertificación o desequilibrio del hábitat de la vida silvestre, la Secretaría formulará y ejecutará a la brevedad posible, programas de prevención, de atención de emergencias y de restauración para la recuperación y restablecimiento de las condiciones que propician la evolución y continuidad de los procesos naturales de la vida silvestre.</p>
	Ley Federal del Trabajo	<p>Artículo 2do define como obligatorio observar y mantener las condiciones de seguridad e higiene en la realización de cualquier tipo de trabajo, así como el cumplimiento de los reglamentos y Normas Oficiales Mexicanas aplicables relacionada con seguridad, salud y medio ambiente del trabajo.</p>
4. Salud y seguridad de la comunidad	Ley General de Protección Civil	<p>Establece atribuciones y obligaciones del estado y los particulares para salvaguardar la integridad de la población ante riesgos, vulnerabilidades o eventualidades, en el corto, mediano y largo plazo, a través de un Sistema Nacional de Protección Civil enfocado a la prevención y describe los mecanismos de atención en casos de desastre o perturbaciones.</p>
	Ley General de Salud	<p>La autoridad máxima de la evaluación de riesgos de salud pública corresponde al Estado, para lo</p>

		<p>cual conforma la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios que establece una Política Nacional de Protección contra Riesgos Sanitarios que desarrolla instrumentos específicos sobre: plaguicidas, nutrientes vegetales, sustancia tóxicas o peligrosas para la salud; productos biotecnológicos, materias primas y aditivos que intervengan en la elaboración de productos; así como en la prevención y control de efectos nocivos de los factores ambientales en la salud del hombre, salud ocupacional y saneamiento básico. Es responsabilidad de la Secretaría de Salud y de los órganos de competencia estatal establecer y operar un Sistema Nacional de Vigilancia Epidemiológica, a partir del cual se establecen medidas y lineamientos que guíen el control y atención a las amenazas de salud pública.</p>
	<p>Constitución Mexicana</p>	<p>Incluye los derechos del pueblo mexicano y promueve un gobierno federal que tome un papel activo en la promoción de esos derechos. El Artículo 27 establece que la propiedad de las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del territorio nacional, corresponde originariamente a la Nación, la cual, ha tenido y tiene el derecho de transmitir el dominio de ellas a los particulares, constituyendo la propiedad privada. Las expropiaciones sólo podrán hacerse por causa de utilidad pública y mediante indemnización. El apartado VII de ese artículo reconoce la personalidad jurídica de los núcleos de población ejidales y comunales y se protege su propiedad sobre la tierra, tanto para el asentamiento humano como para actividades productivas. La</p>

		<p>ley, considerando el respeto y fortalecimiento de la vida comunitaria de los ejidos y comunidades, protegerá la tierra para el asentamiento humano y regulará el aprovechamiento de tierras, bosques y aguas de uso común y la provisión de acciones de fomento necesarias para elevar el nivel de vida de sus pobladores y dota de a la asamblea ejidal de poder como órgano supremo de la organización ejidal.</p>
<p>5. Adquisición de tierras y tenencia de la tierra, compensación y reasentamiento</p>	<p>Ley Agraria</p>	<p>Ley reglamentaria del artículo 27 Constitucional en materia agraria y de observancia general en toda la República, para el desarrollo y fomento agropecuario, para los ejidos y comunidades, para la expropiación de bienes ejidales y comunales, entre otros.</p>
	<p>Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LGEEPA)</p>	<p>Aborda la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como a la protección al ambiente, en el territorio nacional y las zonas sobre las que la nación ejerce su soberanía y jurisdicción.</p> <p>El Artículo 5 establece que son facultades de la Federación la regulación del aprovechamiento sustentable, la protección y la preservación de las aguas nacionales, la biodiversidad, la fauna y los demás recursos naturales de su competencia.</p> <p>El Artículo 45 dicta que las áreas naturales protegidas tienen por objeto salvaguardar la diversidad genética de las especies silvestres de las que depende la continuidad evolutiva; así como asegurar la preservación y el aprovechamiento sustentable de la biodiversidad del territorio nacional, en particular preservar las especies que están en peligro de extinción, las amenazadas, las endémicas, las raras y las que se encuentran sujetas a protección especial.</p>

		<p>El Artículo 79 expresa que, para la preservación y aprovechamiento sustentable de la flora y fauna silvestre, se considerará la preservación y conservación de la biodiversidad y del hábitat natural de las especies de flora y fauna que se encuentran en el territorio nacional y en las zonas donde la nación ejerce su soberanía y jurisdicción. Los Artículos 173, 175 y 203 hablan sobre la imposición de sanciones por afectación a la biodiversidad.</p>
<p>6. Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales (hábitat, bosques, gestión de recursos naturales, servicios ecosistémicos).</p>	<p>Ley General de Vida Silvestre</p>	<p>Regula la conservación de la vida silvestre y su hábitat, a través de la protección y el mantenimiento de niveles óptimos de uso sostenible.</p> <p>El Artículo 20 expresa que la Secretaría diseñará y promoverá en las disposiciones que se deriven de la presente Ley, el desarrollo de criterios, metodologías y procedimientos que permitan identificar los valores de la biodiversidad y de los servicios ambientales que provee, a efecto de armonizar la conservación de la vida silvestre y su hábitat, con la utilización sustentable de bienes y servicios, así como de incorporar éstos al análisis y planeación económicos, de conformidad con la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente y otras disposiciones aplicables.</p> <p>El Artículo 27 BIS dispone que no se autorizará la importación de especies exóticas invasoras o especies silvestres que sean portadoras de dichas especies invasoras que representen una amenaza para la biodiversidad, la economía o salud pública. El Artículo 46 habla sobre el Sistema Nacional de Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre, cuyo objeto es la conservación de</p>

		<p>la biodiversidad y del hábitat natural de la vida silvestre, así como la continuidad de los procesos evolutivos de las especies silvestres en el territorio nacional.</p> <p>El Artículo 63 permite a la Secretaría establecer hábitats críticos para la conservación de la vida silvestre en áreas específicas que debido a los procesos de deterioro han disminuido drásticamente su superficie, pero aún albergan una significativa concentración de biodiversidad.</p>
	<p>Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (LGDFS)</p>	<p>Regula y fomenta el manejo integral y sustentable de los territorios forestales, la conservación, protección, restauración, producción, ordenación, el cultivo, manejo y aprovechamiento de los ecosistemas forestales del país y sus recursos; así como distribuir las competencias que en materia forestal correspondan.</p> <p>Los Artículos 2 y 3 disponen entre sus objetivos el promover la provisión de bienes y servicios ambientales, así como proteger y acrecentar la biodiversidad de los ecosistemas forestales mediante el manejo integral del territorio; así como fomentar actividades que protejan la biodiversidad de los bosques productivos mediante prácticas silvícolas sustentables, estableciendo medidas para la identificación, conservación, manejo y evaluación de atributos de alto valor de conservación.</p> <p>El Artículo 32 expone como criterios obligatorios de la política forestal, la conservación, prevención y combate a la extracción ilegal de la</p>

		<p>biodiversidad de los ecosistemas forestales; así como los principios de biodiversidad, interconectividad, interdependencia, procesos de largo plazo y complejidad.</p> <p>El Artículo 77 resuelve negar la autorización para el aprovechamiento de los recursos forestales cuando se comprometa la biodiversidad de la zona y la regeneración y capacidad productiva de los terrenos en cuestión.</p> <p>El Artículo 127 establece que la forestación y reforestación que se realice con propósitos de conservación y restauración en terrenos forestales degradados y preferentemente forestales no requerirán de autorización y solamente estarán sujetas a las Normas Oficiales Mexicanas, en lo referente a no causar un impacto negativo sobre la biodiversidad.</p>
	<p>Ley de Desarrollo Rural Sustentable</p>	<p>Promueve el desarrollo rural sostenible en el país, garantizando un entorno adecuado y la rectoría del Estado y su papel en la promoción de la equidad, incluyendo la planificación y organización de la producción agrícola, la industrialización y comercialización, y el resto de bienes y servicios, y todas aquellas acciones encaminadas a elevar la calidad de vida de la población rural.</p> <p>El Artículo 5 prevé que el Gobierno Federal, en coordinación con los gobiernos de las entidades federativas y municipales, impulsará políticas, acciones y programas en el medio rural para fomentar la conservación de la biodiversidad y el mejoramiento de la calidad de los recursos naturales, mediante su aprovechamiento sustentable.</p>

		El Artículo 11 establece que las acciones para el desarrollo rural sustentable mediante obras de infraestructura y de fomento de las actividades económicas y de generación de bienes y servicios dentro de todas las cadenas productivas en el medio rural, se realizarán conforme a criterios de preservación, restauración, aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y la biodiversidad, así como prevención y mitigación del impacto ambiental.
	Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo	Reconoce las aspiraciones de los pueblos indígenas a asumir el control de sus instituciones y formas de vida, su desarrollo económico, y a mantener y fortalecer sus identidades, lenguas y religiones, en el marco de los estados en los que viven.
7. Pueblos Indígenas	Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas	Reconoce la urgente necesidad de respetar y promover los derechos y las características intrínsecas de los pueblos indígenas, especialmente los derechos a sus tierras, territorios y recursos, que derivan de sus estructuras políticas, económicas y sociales, y de sus culturas, tradiciones espirituales, historia y concepción de la vida.
	Constitución Mexicana	Incluye los derechos del pueblo mexicano y promueve un gobierno federal que tome un papel activo en la promoción de esos derechos. El Artículo 2 reconoce la composición pluricultural del país sustentada en sus pueblos indígenas, a los cuales define como aquellas comunidades que forman una unidad social, económica y cultural, asentadas en un territorio y que reconocen autoridades propias de acuerdo con sus usos y costumbres. Además, reconoce y

	<p>garantiza su derecho a la libre determinación y, en consecuencia, a la autonomía y prohíbe cualquier práctica discriminatoria en su contra.</p> <p>El Artículo 27 protege la integridad de las tierras de los grupos indígenas.</p>
Ley de Desarrollo Rural Sustentable	<p>Promueve el desarrollo rural sostenible en el país, garantizando un entorno adecuado y la rectoría del Estado y su papel en la promoción de la equidad, incluyendo la planificación y organización de la producción agrícola, la industrialización y comercialización, y el resto de bienes y servicios, y todas aquellas acciones encaminadas a elevar la calidad de vida de la población rural.</p> <p>El Artículo 175 establece que los ejidatarios, comuneros, pueblos indígenas, propietarios o poseedores de los predios y demás población que detente o habite las ANP en cualesquiera de sus categorías, tendrán prioridad para obtener los permisos, autorizaciones y concesiones para desarrollar obras o actividades económicas en los términos de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, de la Ley General de Vida Silvestre, de las normas oficiales mexicanas y demás ordenamientos aplicables.</p>
Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LGEEPA)	<p>Aborda la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como a la protección al ambiente, en el territorio nacional y las zonas sobre las que la nación ejerce su soberanía y jurisdicción.</p> <p>El Artículo 15 garantiza el derecho de las comunidades, incluyendo a los pueblos indígenas, a la protección, preservación, uso y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y la salvaguarda y uso de la</p>

		<p>biodiversidad, de acuerdo a lo que determine la presente Ley y otros ordenamientos aplicables.</p> <p>El Artículo 45 establece que las áreas naturales protegidas tienen por objeto generar, rescatar y divulgar conocimientos, prácticas y tecnologías, tradicionales o nuevas que permitan la preservación y el aprovechamiento sustentable de la biodiversidad del territorio nacional.</p> <p>El Artículo 59 dicta que los pueblos indígenas, las organizaciones sociales, públicas o privadas, y demás personas interesadas, podrán promover ante la Secretaría el establecimiento, en terrenos de su propiedad o mediante contrato con terceros, de áreas naturales protegidas, cuando se trate de áreas destinadas a la preservación, protección y restauración de la biodiversidad.</p> <p>El artículo 79 expresa que para la preservación y aprovechamiento sustentable de la flora y fauna silvestre, se considerará el conocimiento biológico tradicional y la participación de las comunidades, así como los pueblos indígenas, en la elaboración de programas de biodiversidad de las áreas en que habiten</p>
	<p>Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (LGDFS)</p>	<p>Regula y fomenta el manejo integral y sustentable de los territorios forestales, la conservación, protección, restauración, producción, ordenación, el cultivo, manejo y aprovechamiento de los ecosistemas forestales del país y sus recursos; así como distribuir las competencias que en materia forestal correspondan.</p> <p>Los Artículos 2 y 3 buscan respetar y proteger, en el ámbito de la Ley, los derechos de las comunidades indígenas y comunidades equiparables, así como el uso y disfrute de sus recursos forestales en los términos de</p>

	<p>normatividad nacional aplicable y los instrumentos internacionales vinculantes.</p> <p>Además de contribuir al desarrollo socioeconómico de los pueblos y comunidades indígenas, así como de ejidatarios, comuneros, cooperativas, pequeños propietarios y demás poseedores de recursos forestales.</p>
Ley General de Cambio Climático	<p>Establece elementos significativos para fomentar la adaptación de los sistemas naturales y humanos de México al cambio climático.</p> <p>El Artículo 26 señala que en la formulación de la política nacional y en la adopción de medidas para hacer frente al cambio climático, se deberán respetar irrestrictamente los derechos humanos, el derecho a la salud, los derechos de los pueblos indígenas, las comunidades locales, los migrantes, los niños, las personas con discapacidad y las personas en situaciones de vulnerabilidad y el derecho al desarrollo, así como la igualdad de género, el empoderamiento de la mujer y la equidad intergeneracional.</p> <p>El artículo 71 prevé la equidad de género y la participación de las poblaciones más vulnerables al cambio climático, así como de los pueblos indígenas, académicos e investigadores en los procesos de planificación.</p>
Constitución Mexicana	<p>Incluye los derechos del pueblo mexicano y promueve un gobierno federal que tome un papel activo en la promoción de esos derechos.</p> <p>El Artículo 4 garantiza el derecho al acceso a la cultura y al disfrute de los bienes y servicios prestados por el Estado.</p> <p>El Artículo 27 prevé la regulación de los bienes territoriales en beneficio social y explotación.</p>

		<p>El Artículo 73 faculta al Congreso para legislar sobre "... restos fósiles, y sobre monumentos arqueológicos, artísticos e históricos, cuya preservación es de interés nacional".</p> <p>El Artículo 124 dispone que las facultades no concedidas expresamente a la federación se entienden reservadas a los Estados.</p>
8. Recursos culturales físicos y patrimonio cultural	Ley General de Asentamientos Humanos	Los Artículos 5, 6, 7, 8 y 33 consideran la protección del patrimonio cultural en los centros de población y las competencias que cada nivel de gobierno tiene en su ámbito de competencia.
	Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural	Define el "patrimonio cultural" como monumentos, conjuntos y lugares de excepcional valor universal; así como "patrimonio natural" como monumentos naturales, formaciones geológicas y fisiográficas que constituyen hábitats, y lugares naturales estrictamente delimitados o áreas de excepcional valor universal para la ciencia, la conservación o la belleza natural (incluidas las Reservas de la Biosfera).
	Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial	Define el "patrimonio cultural inmaterial" como los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas -junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales inherentes a ellos- que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconocen como parte integral de su patrimonio cultural, incluidos los conocimientos y usos relacionados con la naturaleza y el universo.
	Constitución Mexicana	Incluye los derechos del pueblo mexicano y promueve un gobierno federal que tome un papel activo en la promoción de esos derechos.

		<p>El Artículo 4 establece que la mujer y el hombre son iguales ante la ley, la cual protegerá la organización y el desarrollo de la familia.</p> <p>El Artículo 3 dicta que, en la educación, los planes y programas de estudio tendrán perspectiva de género y una orientación integral. Además, será equitativo, para lo cual el Estado implementará medidas que favorezcan el ejercicio pleno del derecho a la educación de las personas y combatan las desigualdades socioeconómicas, regionales y de género en el acceso, tránsito y permanencia en los servicios educativos.</p> <p>La paridad de género se observará en toda postulación de candidaturas y nombramientos a los distintos cargos de elección popular.</p>
9. Género	Ley General de Igualdad entre Mujeres y Hombres	<p>Regula y garantiza la igualdad entre mujeres y hombres y propone los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres. Sus disposiciones son de orden público e interés social y de observancia general en todo el territorio nacional.</p>
	Ley General sobre el Acceso de la Mujer a una Vida Libre de Violencia	<p>Previene, sanciona y erradica la violencia contra las mujeres y brinda los principios y modalidades para garantizar su acceso a una vida libre de violencia que favorezca su desarrollo y bienestar conforme a los principios de igualdad y de no discriminación, así como para garantizar la democracia, el desarrollo integral y sustentable que fortalezca la soberanía y el régimen democrático establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.</p>

		Incluye la Alerta de violencia de género como el conjunto de acciones gubernamentales de emergencia para enfrentar y erradicar los feminicidios en un territorio determinado, ya sea ejercida por individuos o por la propia comunidad.
	Ley Federal del Trabajo	Establece directrices para promover la inclusión y la igualdad sustantiva en México. Al hacerlo, el Estado mexicano reafirma su compromiso con la equidad y el equilibrio en las relaciones laborales, protege los derechos de los trabajadores y promueve la creación de empleos lícitos.
	Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación	Establece que está prohibida la discriminación basada en el origen étnico o nacional, sexo, edad, talla pequeña, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otra, tenga por efecto impedir o anular el reconocimiento o el ejercicio de los derechos y la igualdad real de oportunidades de las personas. Garantiza la obligación de las autoridades públicas federales de implementar la nivelación, la inclusión y las acciones afirmativas como prioridad para los grupos basados en la discriminación o vulnerabilidad.
	Ley de Desarrollo Rural Sustentable	Promueve el desarrollo rural sostenible en el país, garantizando un entorno adecuado y la rectoría del Estado y su papel en la promoción de la equidad, incluyendo la planificación y organización de la producción agrícola, la industrialización y comercialización, y el resto de bienes y servicios, y todas aquellas acciones encaminadas a elevar la calidad de vida de la población rural.

		<p>El Artículo 6 dispone que tendrán carácter prioritario las acciones que el Estado, a través de los tres órdenes de gobierno y en los términos de las leyes aplicables, realice en el medio rural. En dichas acciones, que se efectuarán bajo los criterios de equidad social y de género, integralidad, productividad y sustentabilidad, podrán participar los sectores social y privado. El Artículo 154 establece que los programas del Gobierno Federal impulsarán una adecuada integración de los factores del bienestar social como son la salud, la seguridad social, la educación, la alimentación, la vivienda, la equidad de género, la atención a los jóvenes, personas de la tercera edad, grupos vulnerables, jornaleros agrícolas y migrantes, los derechos de los pueblos indígenas, la cultura y la recreación; mismos que deberán aplicarse con criterios de equidad.</p>
	<p>Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (LGDFS)</p>	<p>Regula y fomenta el manejo integral y sustentable de los territorios forestales, la conservación, protección, restauración, producción, ordenación, el cultivo, manejo y aprovechamiento de los ecosistemas forestales del país y sus recursos; así como distribuir las competencias que en materia forestal correspondan.</p> <p>El Artículo 2 busca promover, en la política forestal, acciones afirmativas tendientes a garantizar la igualdad sustantiva de oportunidades para las mujeres, la población indígena, los jóvenes y las personas con capacidades diferentes.</p>
	<p>Ley General de Cambio Climático</p>	<p>Establece elementos significativos para fomentar la adaptación de los sistemas naturales y humanos de México al cambio climático.</p>

		<p>El Artículo 26 señala que en la formulación de la política nacional y en la adopción de medidas para hacer frente al cambio climático, se deberán respetar irrestrictamente los derechos humanos, el derecho a la salud, los derechos de los pueblos indígenas, las comunidades locales, los migrantes, los niños, las personas con discapacidad y las personas en situaciones de vulnerabilidad y el derecho al desarrollo, así como la igualdad de género, el empoderamiento de la mujer y la equidad intergeneracional.</p> <p>El artículo 71 prevé la equidad de género y la participación de las poblaciones más vulnerables al cambio climático, así como de los pueblos indígenas, académicos e investigadores en los procesos de planificación.</p>
	<p>Ley General del Cambio Climático</p>	<p>Establece elementos significativos para fomentar la adaptación de los sistemas naturales y humanos de México al cambio climático. Establece las bases generales para regular las emisiones y compuestos de los gases de efecto invernadero; regular las acciones de mitigación y adaptación al cambio climático; reducir la vulnerabilidad de la población y los ecosistemas a los efectos adversos del cambio climático; conservar los usos de las tierras forestales y prevenir su degradación y deforestación; promover el uso eficiente y sostenible de los recursos energéticos; y en general, la transición a una economía verde.</p> <p>Las autoridades federales, estatales y municipales serán responsables de alcanzar objetivos concretos, como el desarrollo de mapas de riesgos, programas de desarrollo urbano que consideren el cambio climático y un subprograma para la protección y gestión sostenible de la</p>

		biodiversidad para hacer frente al cambio climático.
10. Cambio climático	Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (LGDFS)	<p>Regula y fomenta el manejo integral y sustentable de los territorios forestales, la conservación, protección, restauración, producción, ordenación, el cultivo, manejo y aprovechamiento de los ecosistemas forestales del país y sus recursos; así como distribuir las competencias que en materia forestal correspondan.</p> <p>Los Artículos 2 y 3 establecen como objetivos de esta ley el promover acciones necesarias en el sector para dar cumplimiento a tratados internacionales en los que el Estado mexicano sea parte en materia de cambio climático, diversidad biológica y demás aplicables en la materia.</p> <p>Además, buscan promover el manejo forestal sustentable a fin de contribuir a mantener e incrementar los acervos de carbono, reducir las emisiones provenientes de la deforestación y degradación forestal, así como reducir la vulnerabilidad y fortalecer la resiliencia y la adaptación al cambio climático.</p> <p>El Artículo 10 prevé como atribución de la Federación, el desarrollar acciones que contribuyan a la adaptación y mitigación al cambio climático, así como al combate de la desertificación y la degradación de terrenos forestales.</p> <p>El Artículo 47 especifica que los datos comprendidos en el Inventario Nacional Forestal y de Suelos serán la base para la elaboración de programas y estrategias de adaptación y mitigación del cambio climático.</p>

ANEXO 6. GUÍA PARA ESTIMAR EL ÍNDICE DE EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL

"Quien mira hacia afuera,
sueña. Quien mira hacia
adentro, despierta."

Carl Jung

A6.1 Introducción

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A.C. (FMCN) tiene como misión *confluir con otros actores y sectores en apoyos técnicos y financieros estratégicos para conservar el patrimonio natural de México*. Para cumplir con su misión, FMCN integra en su Cuadro de Mando Integral (CMI) objetivos estratégicos, actividades e indicadores agrupados en: (1) Recursos Naturales, (2) Recursos Financieros, (3) Recursos Operativos y (4) Recursos Humanos.

En el tema de los Recursos Naturales, FMCN busca cumplir tres objetivos centrales:

Objetivo 1. Fortalecer la conservación, el manejo y el uso sustentable de ecosistemas prioritarios y sus procesos ecológicos.

Objetivo 2. Desarrollar una sociedad civil capacitada en materia de conservación, manejo y uso sustentable de los ecosistemas y sus procesos ecológicos.

Objetivo 3. Promover mecanismos innovadores para la conservación y uso sustentable de la biodiversidad.

Reconocemos que revertir el deterioro de los ecosistemas mexicanos e incrementar la valoración de la biodiversidad depende, en buena medida, del desarrollo de mejores organizaciones civiles y comunitarias. De forma que el capital social de estas organizaciones pueda responder a los retos que plantea la conservación de la naturaleza y el desarrollo sustentable y asociarse con las iniciativas que FMCN desarrolla en el país. Por tal motivo, el cumplimiento del objetivo 2 "Desarrollar una sociedad civil capacitada en materia de conservación, manejo y uso sustentable de los ecosistemas y sus procesos ecológicos" implica comprometernos no sólo con la generación y la consolidación de capacidades técnicas, sino

también con el fortalecimiento de capacidades institucionales que garanticen que los proyectos de nuestros socios se transformen en procesos de mediano y largo alcance. En este sentido, la creación de un Índice de Efectividad Institucional (IEI) y su aplicación con fines de diagnóstico es una actividad pertinente. El IEI permitirá sentar las bases para que juntos tomemos decisiones estratégicas y diseñemos y evaluemos programas colaborativos que faciliten el desarrollo de una cultura de mejora continua, a través de procesos permanentes de formación de capacidades bajo un enfoque de competencias laborales que articulen saberes, habilidades, recursos y actitudes.

A6.2 Marco conceptual

Para la construcción y aplicación del IEI, revisamos el texto *Social Capital: The Missing link?* (Grootaert, 1998), en su apartado *Measuring Social Capital and its impact*, a la luz de los contenidos del Programa Regional de Desarrollo de Competencias Organizacionales (FOMIN/BID). Dado que la construcción de indicadores para el desarrollo de competencias organizacionales requiere un claro marco conceptual, las referencias teóricas utilizadas permitieron construir una definición operativa de capital social.

A6.2.1 Nuestra definición de capital social

El capital social considera las conexiones y lazos solidarios entre las partes de una estructura organizacional, los cuales fortalecen la identidad grupal, facilitan la convivencia, y favorecen el trabajo coordinado y efectivo. En este sentido, el capital social es indispensable para crear puentes no sólo entre los miembros directivos, operativos y administrativos de una organización, sino para desarrollar alianzas con otros actores que enfrentan problemáticas compartidas pues induce a circular información y a fomentar el diálogo y el entendimiento mutuo.

A6.2.2 Indicadores del Índice de Efectividad Institucional

Nuestro marco teórico contempla el diseño e incorporación de tres grupos de indicadores para analizar:

A) Grado de capacidades organizaciones, que da cuenta de la efectividad de las relaciones al interior de la organización y con otras instituciones involucradas en su ámbito de acción.

B) Grado de efectividad de programas y proyectos, que indica los impactos que el capital social de la organización tiene sobre los procesos con los que se ha comprometido.

C) Grado de institucionalidad y Transparencia, que brinda los criterios mínimos que hacen posible mantener la confianza de las entidades donantes (empresas, fundaciones y particulares), y por ende, incrementar las donaciones y las colaboraciones.

Cabe recalcar que los tres grupos de indicadores son afines a los criterios de competitividad organizacional establecidos por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Monetario Internacional, por lo que constituyen un insumo para: i) reconocer los rasgos asociados a las organizaciones con mejor desarrollo; ii) integrar hipótesis sobre las rutas a seguir para mejorar la efectividad institucional, e iii) identificar las prioridades y requerimientos con que FMCN podrá apoyar para mejorar el desempeño de sus socios.

A6.a) Grado de capacidades organizaciones

El *Grado de capacidades organizacionales* evalúa el desarrollo de los siguientes aspectos:

A.1. Diseño institucional



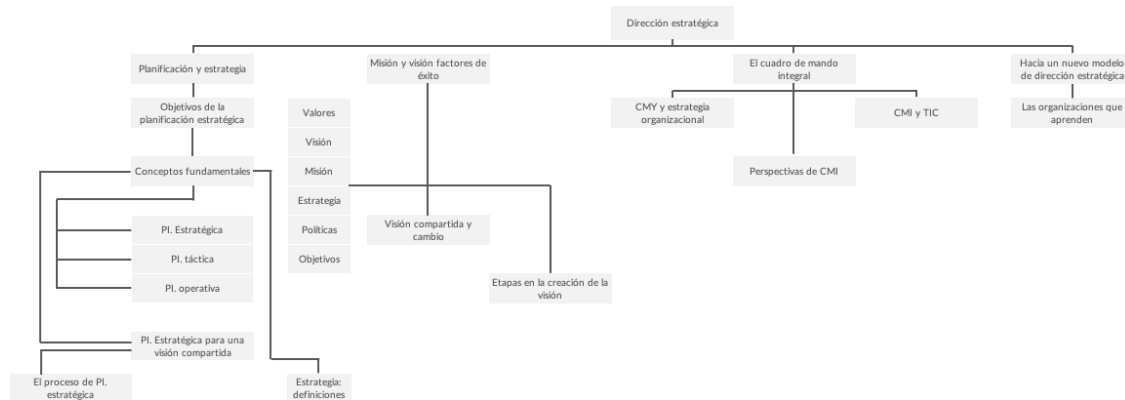
Incluye a las “reglas del juego o normas, escritas y no escritas, que dan forma a la acción de los seres humanos”³⁰. Para evaluar la efectividad del diseño institucional actual es necesario conocer el quehacer existencial de la organización (misión y visión), así como el funcionamiento de reglas, competencias y la distribución de funciones entre los miembros directivos, operativos y administrativos.

A.2. Liderazgo, Dirección y Planeación estratégica

Describe los procesos de liderazgo, dirección y planeación que favorecen o dificultan que las distintas partes de la organización³¹ se adapten al medio, encuentren nichos de intervención estratégica y logren mejores y más estables resultados relacionados directamente con la misión y la visión la organización.

³⁰ Reynoso, V. “La institucionalidad, situación actual y perspectivas.” Ponencia presentada en el XVI Congreso Nacional de Estudios Electorales. Coahuila. Noviembre 18, 2004.

³¹ Las partes de una organización son: Dirección, Coordinación, Operación, Soportes administrativos y logísticos.



A.3. Gestión de recursos humanos



La gestión de recursos humanos es el proceso de seleccionar, coordinar y evaluar a las personas de una organización para lograr las metas establecidas. Este apartado evalúa la efectividad de las relaciones, así como el aprovechamiento y el desarrollo del capital humano.

A.4. Capacidad técnica



Abarca los conocimientos y habilidades que el personal directivo, operativo y administrativo deben tener sobre técnicas y procedimientos relacionados directamente con el quehacer de la organización (conservación y desarrollo sustentable).

A.5. Gestión financiera y administración de recursos



Refiere los procesos de proyección, obtención y ejecución supervisada de los recursos financieros y materiales necesarios para el logro de metas establecidas.

A.6. Vinculación externa y sinergia



Comprende las capacidades organizacionales para fomentar alianzas estratégicas, acuerdos y políticas operativas de beneficio mutuo. Para poder valorar su efectividad es necesario conocer qué tipos y qué resultados ha obtenido la organización a través de su participación en convenios interinstitucionales, foros, comunidades de aprendizaje, redes, etc.

A.7. Comunicación e imagen



Da cuenta de la efectividad en el establecimiento de relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, dándose a conocer socialmente y proyectando una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

A6.b) Grado de efectividad de programas y proyectos

Para medir el *Grado de efectividad de programas y proyectos* hemos identificado criterios a partir de los cuales es posible formular hipótesis sobre el impacto que el capital social ha logrado en el despliegue de iniciativas concretas relacionadas con la misión de la organización. A continuación, se presentan los criterios contemplados y sus marcos referenciales:

B.1. Equidad



Los involucrados en los programas y proyectos de la organización participan y se benefician en términos de justicia social y ambiental (imparcialidad en trato y reparto).

B.2. Autogestión



Los involucrados en los programas y proyectos de la organización deciden y participan activamente bajo una gobernabilidad orientada por objetivos claros.

B.3. Productividad y rendimiento



Los proyectos de la organización generan niveles aceptables de rendimientos y/o impactos (relación costo--- beneficio).

B.4. Adaptabilidad/Resiliencia



Los programas y proyectos de la organización tienen capacidad de ajustarse oportunamente ante los imponderables del entorno y de sobreponerse a graves perturbaciones.

B.5. Confiabilidad



Los programas y proyectos de la organización cumplen en lo programático, en lo técnico, en lo financiero y en lo administrativo.

B.6. Estabilidad



Los programas y proyectos de la organización mantienen los beneficios en un nivel no decreciente a través del tiempo.

B.7. Impacto en la conservación



Los programas y proyectos de la organización son exitosos a nivel de metas que garantizan un impacto en la conservación de la naturaleza en el mediano o largo plazo.

B.8. Impacto en el bienestar de las comunidades



Los programas y proyectos de la organización contribuyen a mejorar el bienestar de las comunidades propietarias o usuarias de los recursos naturales.

A6.c) Grado de institucionalidad y transparencia

Finalmente, integramos como tercer apartado diez indicadores diseñados por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) que permiten medir *el C. Grado de institucionalidad y transparencia*³². Estos son los criterios mínimos que hacen posible mantener la confianza de las entidades donantes (empresas, fundaciones y particulares), y por ende, incrementar las donaciones y las colaboraciones:

- 1) Constitución legal ante Notario Público.
- 2) Autorización de la SHCP como Donataria.
- 3) Misión, Visión y Objetivos.
- 4) Domicilio y teléfono verificables.
- 5) Informe anual de resultados y ejercicio de recursos.
- 6) Consejo Directivo o Patronato diferente al equipo profesional.

³² Fuente: <http://www.cemefi.org/proyectos/indicadores---de---institucionalidad---y---transparencia.html>

- 7) Personal profesional contratado en nómina.
- 8) Colaboradores voluntarios en los programas.
- 9) Más de tres años de operación.
- 10) Más de tres fuentes distintas de ingresos.

A6.3 Aplicación del IEI

El IEI fue diseñado para poder aplicarse a través de talleres de autoevaluación organizacional o bien mediante una plataforma virtual para el llenado individual.

A6.3.1 Talleres de autoevaluación organizacional

La modalidad de trabajo será un taller participativo, el cual tendrá una duración estimada de 4 horas. Al taller deberán asistir preferentemente todos los miembros de la organización (directivos, administrativos y operativos), a fin de garantizar la representatividad de los resultados.

Para profundizar en el ejercicio e iniciar el proceso de mejora institucional desde la fase de diagnóstico, se recomienda la participación de un coordinador interno de la organización y de un facilitador externo (a la organización y a FMCN).

A6.a) El rol del coordinador interno de la organización

Para detonar el proceso sostenido de mejora institucional es muy importante que la organización designe a un responsable que sirva de enlace, prepare y de seguimiento al ejercicio. Si la organización cuenta con un responsable para el manejo de recursos humanos y/o el desarrollo institucional, póngalo en contacto con:

- Áreas Protegidas, Mares y Costas: Ana Laura Barillas (ana.barillas@fmcn.org)
- Bosques y Cuencas: Juan Manuel Frausto (juan.frausto@fmcn.org) / Rossana Landa (rossana.landa@fmcn.org)

De lo contrario, designe un responsable considerando que éste debe:

- a) Ser parte del personal directivo, administrativo u operativo que trabaja de manera permanente en la organización. No es recomendable designar integrantes del Consejo Directivo, ni a voluntarios o servicios sociales.

- b) Manifestar interés en temas relacionados con procesos de evaluación y mejora institucional.
- c) Contar con disposición para facilitar la toma y el seguimiento de acuerdos que garanticen el desarrollo de cada una de las etapas del ejercicio (en especial de aquellos relacionados con las condiciones técnicas y logísticas necesarias).
- d) Contar con el respaldo y apoyo de la dirección ejecutiva para desempeñar adecuadamente sus funciones.
- e) Mantener comunicación permanente con el facilitador externo.

A6.b) El rol del facilitador externo

El facilitador de procesos grupales basa su función en métodos participativos que promueven la obtención de información cualitativa y cuantitativa, el intercambio de diferentes puntos de vista, el aprendizaje colaborativo y la generación de consensos e interacciones más estrechas y positivas entre los miembros de una organización. Cabe enfatizar que las herramientas diseñadas por el equipo de facilitación designado por FMCN, se fundamentan en el diálogo y se rigen por un principio fundamental: todos los participantes deben ser considerados como fuente importante de información y decisión para analizar los problemas y contribuir con soluciones a las problemáticas institucionales identificadas durante el ejercicio de aplicación del índice de efectividad institucional.

A6.c) Instrucciones

Para los talleres de autoevaluación siga las instrucciones expuestas a continuación:

- 1) Lea cuidadosamente el marco conceptual de la evaluación.
- 2) Tomando en cuenta cada uno de los indicadores y criterios expuestos, reflexione sobre la situación actual de su organización. Si no posee información suficiente para emitir un juicio valorativo, investigue.
- 3) Programe sus actividades a fin de que pueda participar activamente en el taller de autoevaluación organizacional. El tiempo estimado del ejercicio es de 4 horas y la fecha será previamente acordada entre facilitador externo y la Dirección General de su organización.
- 4) Participe en las actividades propuestas, conteste y entregue la encuesta que le proporcionará el facilitador.
- 5) Participe en el establecimiento de compromisos para dar continuidad y seguimiento a un proceso sostenido de mejora organizacional.

A6.3.2 Plataforma virtual

En el caso de llenado individual del instrumento a través de la plataforma en línea complete las siguientes instrucciones:

- 1) Lea cuidadosamente el marco conceptual de la evaluación.
- 2) Si tiene dudas, contacte al personal asignado por FMCN para asistir el proceso:
 - Áreas Protegidas, Mares y Costas: Ana Laura Barillas (ana.barillas@fmcn.org)
 - Bosques y Cuencas: Juan Manuel Frausto (juan.frausto@fmcn.org)/ Rossana Landa (rossana.landa@fmcn.org)
- 3) Tomando en cuenta cada uno de los indicadores y criterios expuestos, reflexione sobre la situación actual de su organización. Si no posee información suficiente para emitir un juicio valorativo, investigue.
- 4) Programe el llenado de instrumento, considerando que la actividad demanda una conexión confiable a Internet, y entre 20 y 40 minutos de su tiempo.
- 5) Conteste la encuesta alojada en el siguiente enlace:
<https://www.surveymonkey.com/s/IEfectividadLbase>
- 6) Comparta la experiencia con los miembros de su organización.

A6.4 Nuestro compromiso

FMCN se compromete a devolver la sistematización de los resultados, a fin de que su organización tenga insumos y métodos pertinentes para iniciar procesos de mejora institucional, y a guardar estricta confidencialidad de la información proporcionada. De igual forma, FMCN consultará las tendencias generales, sólo para sentar sus estrategias de apoyo al fortalecimiento de la sociedad conservacionista, contemplando y valorando la diferencia de identidades.

A6.5 Referencias bibliográficas

Grootaert, C. Social Capital: The Missing link?, Banco Mundial. 1998.

GADIS. Programa Regional de Desarrollo de Competencias Organizacionales, Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo Monetario Internacional. 2012.

Reynoso, V. "La institucionalidad, situación actual y perspectivas." Ponencia presentada en el XVI Congreso Nacional de Estudios Electorales. Coahuila. Noviembre 18, 2004.

<http://www.cemefi.org/proyectos/indicadores---de---institucionalidad---y---transparencia.html>

A6.6 APLICACIÓN DEL ÍNDICE DE EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL: MEJORES ORGANIZACIONES CONSTRUYEN MEJORES PROYECTOS

Con una noción de desarrollo integral y de crecimiento compartido, FMCN procura que las organizaciones asociadas a sus distintos programas desarrollen una cultura de mejora continua, a través de procesos permanentes de formación de capacidades técnicas e institucionales bajo un enfoque de competencias laborales:

Saberes + Habilidades + Actitudes + Recursos

Como todo proceso de mejora parte de una clara identificación de las necesidades concretas, el presente diagnóstico sienta una línea base para el diseño y la evaluación de estrategias de desarrollo de capacidades realmente efectivas.

1. Consideraciones Generales:

El instrumento puede ser respondido por todos los miembros activos de su organización (consejeros y personal directivo, administrativo y operativo), completándolo de manera grupal (taller de autoevaluación organizacional) o individual (plataforma virtual). Una vez que su organización haya definido de qué forma realizará el ejercicio, deberá leer la primera sección de este manual y seguir las instrucciones señaladas en el mismo.

IMPORTANTE: Si su organización estableció que completará el instrumento de manera grupal mediante un taller de autoevaluación organizacional, cierre la presente página y siga el proceso establecido con el facilitador externo.

Si su organización decidió completar el instrumento de manera individual, considere lo siguiente:

- 1) Es **INDISPENSABLE** haber leído el marco conceptual presentado en el manual correspondiente.

- 2) El tiempo estimado para completar el ejercicio oscila entre 20 y 40 minutos. Verifique que cuente con el tiempo requerido para no tener distracciones mientras responde el instrumento.
- 3) Para responder es necesario tener una buena conexión de internet, para que no duplique respuestas que afecten el procesamiento de los resultados.
- 4) Usted puede volver a páginas anteriores y actualizar sus respuestas hasta que termine o salga del instrumento. Una vez completado el ejercicio, NO podrá retomar la encuesta.
- 5) Los indicadores de análisis están agrupados en tres categorías:

A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

- A1 Diseño institucional
- A2 Liderazgo, dirección y planeación estratégica
- A3 Gestión de recursos humanos
- A4 Capacidad técnica
- A5 Gestión financiera y administración
- A6 Vinculación externa y sinergia
- A7 Comunicación e Imagen

B. GRADO DE EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS

- B1 Equidad
- B2 Autogestión
- B3 Productividad-Rendimiento
- B4 Resiliencia
- B5 Confiabilidad
- B6 Estabilidad
- B7 Impacto en la conservación
- B8 Impacto en el bienestar comunitario

C. GRADO DE INSTITUCIONALIDAD Y TRANSPARENCIA

En miras de contar con diferentes enfoques de evaluación, hemos incorporado al sistema los "10 Indicadores de Institucionalidad y Transparencia" diseñados por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Estos son criterios que permiten

umentar la confianza de las entidades donantes (empresas, fundaciones y particulares) y, por ende, incrementar las donaciones y las colaboraciones.

- 1) Para calificar la mayor parte de los reactivos debe considerar que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo. Por favor, analice la situación ACTUAL de su organización con respecto a cada proposición antes de emitir su juicio.
- 2) Todas las preguntas tienen carácter de llenado OBLIGATORIO. Si desconoce la respuesta puede contestar "No sé".

IMPORTANTE: FMCN se compromete a guardar estricta confidencialidad de la información vertida en estos instrumentos.

2. Datos generales

1. Su organización es socia del Programa: (Puede marcar más de una respuesta)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Áreas Naturales: Fondo de Áreas Naturales Protegidas | <input type="checkbox"/> Mares y Costas: Creación y manejo de la Reserva de la Biósfera Monte Mojino |
| <input type="checkbox"/> Áreas Naturales: Formando para la Conservación | <input type="checkbox"/> Mares y Costas: Desarrollo de un mecanismo de compensación inter-pesquería para conservar Tortugas Marinas |
| <input type="checkbox"/> Áreas Naturales: Fortalecimiento de la Comunidad de Aprendizaje de Áreas Naturales Protegidas | <input type="checkbox"/> Mares y Costas: Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano |
| <input type="checkbox"/> Bosques y Cuencas: FOMAFUR | <input type="checkbox"/> Mares y Costas: Fondo para el Golfo de California |
| <input type="checkbox"/> Bosques y Cuencas: Cuencas y Ciudades | <input type="checkbox"/> Proyectos Especiales: Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano |
| <input type="checkbox"/> Bosques y Cuencas: MREDD | <input type="checkbox"/> Proyectos Especiales: Vida Rural Sustentable |

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Mares y Costas: Programa de creación de capacidades para el manejo efectivo de las áreas marinas protegidas en el golfo de California | <input type="checkbox"/> Proyectos Especiales: Águila Real |
| <input type="checkbox"/> Mares y Costas: Apoyo para la conservación de la Vaquita Marina | <input type="checkbox"/> Proyectos Interprogramas: Creación de Capacidades en el Monitoreo de Bosques en México |
| <input type="checkbox"/> Mares y Costas: Conservación de la Zona Federal Marítimo | <input type="checkbox"/> No sé |

Otro (especifique)

2. Nombre completo de su organización: (Tal como viene en el Acta Constitutiva y en siguiente formato: Nombre, A.C. / Nombre, S.C.)

3. Número de integrantes de su organización: (Personal que actualmente recibe una remuneración económica por su trabajo en la institución)

- 1-10
- 10-15
- 15-20
- Más de 20

4. Usted se desempeña actualmente como:

- Consejero / Miembro de la Junta Directiva
- Directivo (Directores generales y de áreas/programas)
- Coordinador de proyecto
- Administrativo
- Operativo
- Voluntario
- Otro

Otro (especifique)

3. A1 Diseño institucional

A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

5. A.1.2 La organización cuenta con una misión consensuada y congruente con las necesidades de conservación de la naturaleza y de desarrollo sustentable que su ámbito de acción le demandan.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

6. A.1.3 En la organización se desarrolla una visión estratégica de mediano y largo alcance. (La visión estratégica refiere al establecimiento de un ideal compartido, capaz de orientar el diseño y desarrollo de programas y proyectos.)

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

7. A1.4 La organización cuenta con una junta directiva / consejo asesor que ayuda sostenidamente a: (Puede marcar más de una respuesta)

- Desarrollar y actualizar el plan estratégico.
- Fortalecer los liderazgos.
- Recaudar capitales (financieros, humanos, políticos, etc.) para la consolidación y/o expansión de programas y proyectos.
- Sí tenemos, pero no opera (requiere fortalecimiento).
- Sí tenemos, pero desconozco cuáles son sus funciones.
- Nuestro diseño institucional no requiere Junta Directiva / Consejo Asesor.

Otro (especifique)

8. A.1.1 La organización cuenta con una estructura organizativa que garantiza su gobernabilidad. (Una estructura organizativa es el conjunto de reglas y competencias que posibilita la adecuada organización y distribución de funciones; su representación gráfica es un organigrama).

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

4. A2 Liderazgo, dirección y planeación estratégica

A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

9. A.2.1 La dirección estratégica ejerce un liderazgo reconocido al interior de la organización. (La dirección estratégica está integrada por los miembros del Consejo Directivo y la Dirección General de la organización; en caso de que no exista el primero, toda la responsabilidad recae en el segundo.)

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

10. A.2.2 La dirección ejecutiva planea los procesos de intervención de manera estratégica. (La dirección ejecutiva está integrada el Director(a) General y, en caso de existir, por el Subdirector(a).)

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

11. A.2.3 La dirección ejecutiva facilita y/o promueve la identificación y gestión de nichos significativos de intervención.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

12. A.2.4 Los miembros operativos y administrativos demuestran conocimiento del ámbito en el cual la organización despliega sus estrategias y acciones.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

13. A.2.5 Los miembros operativos y administrativos de la organización participan activamente en el diseño, planificación y desarrollo de acciones con una lectura apropiada de las condiciones, variables, culturas, necesidades e intereses de sus socios.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

5. A3 Gestión de recursos humanos

A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

14. A.3.1 En la organización se identifican los perfiles de los recursos humanos necesarios para contribuir al logro de la visión y misión.

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

15. A.3.2 En la organización se aprovechan y potencializan las capacidades de los recursos humanos.

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

16. A.3.3 En la organización se procura el desarrollo integral y equitativo de todos los recursos humanos.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

17. A.3.4 En la organización se promueve un ambiente de confianza y diálogo permanente entre sus miembros.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

18. A.3.5 En la organización se promueve una cultura de evaluación del desempeño con mecanismos objetivos para la toma oportuna de decisiones.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |

3 (Media) No sé

Observaciones

6. A4 Capacidad técnica

A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

19. A.4.1 La organización es capaz de innovar e integrar/sistematizar nuevos conocimientos gracias a que existe una cultura de investigación de mejores prácticas a todos los niveles.

5 (Muy Alta) 2 (Baja)
 4 (Alta) 1 (Muy Baja)
 3 (Media) No sé

Observaciones

20. A.4.2 La organización es capaz de impactar positivamente en el nicho en el que se desenvuelve (habilidad técnica).

5 (Muy Alta) 2 (Baja)

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

21. A.4.3 La organización es capaz de ejecutar efectivamente (programación y presupuestación):

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

22. A.4.4 La organización sabe sistematizar (cultura de control y simplificación efectiva):

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

21. A.4.5 La organización sabe evaluar (diseño y aplicación de indicadores de monitoreo y evaluación de programas y proyectos).

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

7. A5 Gestión financiera y administración de recursos

A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

24. A.5.1 La organización planifica los movimientos de gestión y administración financiera.

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

25. A.5.2 La organización controla, transparenta y supervisa el manejo financiero.

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

26. A.5.3 La organización gestiona fondos para los programas y proyectos orientados al cumplimiento de su cometido.

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

27. A.5.4 La organización cuenta con una estrategia efectiva de diversificación de fuentes financieras.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

28. A.5.5 La organización cuenta con fondos propios.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

29. A.5.6 La organización cuenta con infraestructura y recursos materiales correspondientes a sus necesidades de operación.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

30. A.5.7 La organización integra los distintos recursos en un sistema administrativo confiable.

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

8. A6 Vinculación externa y sinergia

A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

31. A.6.1 La organización fomenta las relaciones y alianzas interinstitucionales.

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

32. A.6.2 La organización logra sinergias con distintos sectores.

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

33. A.6.3 La organización mantiene los vínculos que va generando en el mediano y/o largo plazo.

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

34. A.6.4 La organización construye capital social al formar parte activa de iniciativas locales, regionales y/o nacionales afines a su misión y visión.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

35. A.6.5 La organización participa activamente en foros de análisis, discusión y participación ciudadana.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

36. A.6.6 La organización promueve la generación de foros y/o encuentros de análisis, discusión y participación ciudadana afines a su misión y visión.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

37. A.6.7 La organización promueve la generación de iniciativas interinstitucionales afines a su misión y visión.

- | | | | |
|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|
| <input type="radio"/> | 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> | 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> | 4 (Alta) | <input type="radio"/> | 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> | 3 (Media) | <input type="radio"/> | No sé |

Observaciones

9. A7 Comunicación e imagen

A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

38. A.7.1 La organización cuenta con mecanismos de difusión organizacional efectivos.

- | | | | |
|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|
| <input type="radio"/> | 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> | 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> | 4 (Alta) | <input type="radio"/> | 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> | 3 (Media) | <input type="radio"/> | No sé |

Observaciones

39. A.7.2 La organización proyecta la imagen deseada.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

40. A.7.3 La organización da a conocer su misión y objetivos institucionales a la comunidad en general.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

41. A.7.4 La organización da a conocer los resultados de los proyectos y programas a la comunidad en general.

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

10. B GRADO DE EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS

Valoración de capacidades técnicas demostradas en el diseño e instrumentación de sus proyectos y programas.

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

42. B1 Equidad: Los involucrados en los programas y proyectos de la organización participan y se benefician en términos de justicia social y ambiental (imparcialidad en trato y reparto).

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

43. B2 Autogestión: Los involucrados en los programas y proyectos de la organización deciden y participan activamente bajo una gobernabilidad orientada por objetivos claros.

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

44. B3 Productividad - Rendimiento: Los proyectos de la organización generan niveles aceptables de rendimientos y/o impactos (relación costo-beneficio).

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

45. B4 Adaptabilidad/Resiliencia: Los programas y proyectos de la organización tienen capacidad de ajustarse oportunamente ante los imponderables del entorno y de sobreponerse a graves perturbaciones.

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
|------------------------------------|--------------------------------|

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

46. B5 Confiabilidad: Los programas y proyectos de la organización cumplen en lo programático, en lo técnico, en lo financiero y en lo administrativo.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

47. B6 Estabilidad: Los programas y proyectos de la organización mantienen los beneficios en un nivel no decreciente a través del tiempo.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja) |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta) | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media) | <input type="checkbox"/> No sé |

Observaciones

48. B7 Impacto en la conservación: Los programas y proyectos de la organización son exitosos a nivel de metas que garantizan un impacto en la conservación de la naturaleza en el mediano o largo plazo.

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

49. B8 Impacto en el bienestar comunitario: Los programas y proyectos de la organización contribuyen a mejorar el bienestar de las comunidades propietarias o usuarias de los recursos naturales.

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja) |
| <input type="radio"/> 4 (Alta) | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media) | <input type="radio"/> No sé |

Observaciones

11. C. GRADO DE INSTITUCIONALIDAD Y TRANSPARENCIA (Cemefi)

La Acreditación de los Indicadores de Institucionalidad y Transparencia fue creada por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) con el objetivo de aumentar la transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil para fomentar la confianza de las entidades donantes (empresas, fundaciones y particulares) y, así, incrementar las donaciones y las colaboraciones.

50. Constitución legal ante Notario Público

Al constituirse formalmente ante notario público se especifica la personalidad jurídica, figura legal, objetivos y estatutos y la naturaleza privada, no lucrativa y de servicios a terceros de la institución.

Evidencia: Al constituirse formalmente ante notario público se especifica la personalidad jurídica, figura legal, objetivos y estatutos y la naturaleza privada, no lucrativa y de servicios a terceros de la institución.

Sí No En proceso

Comentario:

51. Autorización de la SHCP como Donataria.

Carta-Oficio otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) reconociendo que la institución cumple con los requerimientos legales para recibir la exención de impuestos y la autorización como donataria autorizada.

Evidencia: Copia de la última publicación de la autorización de la SHCP en el Diario Oficial de la Federación.

Sí No En proceso

Comentario:

52. Misión, Visión y Objetivos

La visión es la descripción de lo que se desea lograr en términos de posicionamiento e impacto de la organización en el mediano y largo plazo.

Los objetivos son los resultados que se proponen alcanzar a través de una serie de acciones definidas mediante un proceso de planeación y evaluación.

Evidencia: Documento público en el que se expresa la misión, visión y objetivos, asumidos por el Consejo Directivo o Patronato.

Sí No En proceso

Comentario:

53. Domicilio y teléfono verificables.

Lugar donde se ubica físicamente la oficina de la institución. Este indicador nos ayuda a asegurar y verificar la existencia física de la organización.

Evidencia: Copia del último comprobante de domicilio a nombre de la organización (predial, agua, luz o contratos de arrendamiento o comodato) y copia del último recibo telefónico.

Sí No En proceso

Comentario:

54. Informe anual de resultados y ejercicio de recursos.

Consiste en un ejercicio de rendición de cuentas mediante el reporte de las actividades y resultados alcanzados por la organización. Permite conocer la relación costo-beneficio de los servicios que ofrece, así como el origen y destino de los recursos al incluir la información financiera de la organización y, en su caso, la dictaminación de la misma.

Evidencia: Documento público en el que se informe sobre los resultados de su trabajo que incluya los estados financieros de la organización, dictaminados por auditores externos, de acuerdo a las disposiciones fiscales vigentes.

Sí No En proceso

Comentario:

55. Consejo Directivo o Patronato diferente al equipo profesional.

El Consejo Directivo o Patronato, como instancia responsable del gobierno de la organización, debe estar integrado mayoritariamente pro personas voluntarias distintas de los integrantes del equipo profesional. La clara distinción entre el órgano de gobierno y el equipo operativo se establece para evitar conflictos de intereses, asegurar la profesionalización del personal, cuidar la eficiencia y eficacia de la institución y establecer las políticas y mecanismos necesarios para la transparencia de la organización.

Evidencia: Lista de los miembros del Consejo Directivo o Patronato y lista de los miembros del equipo operativo firmadas por el Presidente del Consejo o Patronato, o por el Director.

Sí No En proceso

Comentario:

56. Personal profesional contratado en nómina.

Tener miembros del personal contratado en nómina es cumplir con las obligaciones de ley, refleja el compromiso de la institución con el personal que labora en la organización al reconocer los derechos laborales y prestaciones que les otorga la ley (Seguro Social, Infonavit, etcétera).

Evidencia: Copia del último pago mensual patronal o de la constancia de alta al IMSS y al Infonavit.

Sí No En proceso

Comentario:

57. Colaboradores voluntarios en los programas.

Se refiere a las personas comprometidas con la causa y con la organización que colaboran con el trabajo de la misma, sin recibir una remuneración financiera. Agregando valor a esa causa, con su aportación de tiempo y talento.

Evidencia: Lista de colaboradores voluntarios del año en curso, firmada por el Presidente del Consejo, Patronato o por el Director.

Sí No En proceso

Comentario:

58. Más de tres años de operación.

La permanencia en el tiempo refleja compromiso y capacidad de respuesta a las necesidades y problemática que atiende en el entorno en que se ubica.

Evidencia: Copia de los estados financieros de los últimos tres años, dictaminados por auditores externos.

Sí No

Comentario:

59. Más de tres fuentes distintas de ingresos.

Para asegurar la sustentabilidad financiera de la organización es conveniente que sus recursos provengan de diferentes fuentes: cuota, servicios, donaciones privadas (de particulares, fundaciones, empresas), del gobierno, internacionales, etcétera.

Evidencia: Copia del Presupuesto anual del año en curso, indicando las diferentes fuentes de ingresos y sus porcentajes respectivos.

Sí No En proceso

Comentario:

12. PREGUNTAS FINALES

60. Haciendo un esfuerzo de abstracción, ¿cuál considera que es la problemática central que debe atender su organización?

61. ¿Qué acciones considera que debe emprender FMCN para colaborar a la resolución de tal problemática?

13. CONSIDERACIONES FINALES

Agradecemos su participación y nuevamente le recordamos que FMCN se compromete a guardar estricta confidencialidad de la información proporcionada, utilizándola sólo para sentar sus estrategias de apoyo al fortalecimiento de la sociedad conservacionista, contemplando y valorando la diferencia de identidades.

62. Tras la realización del ejercicio, usted considera que éste fue:

Útil Poco útil Innecesario

Otro (especifique):

ANEXO 7. CLÁUSULAS CONTRA FRAUDE Y CORRUPCIÓN

Los recursos para financiar este contrato provienen de Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A.C. en adelante FMCN, y la correcta aplicación del recurso de acuerdo a autorización está a cargo de (nombre del proveedor de servicios)

1. FMCN exige a la contraparte, observe las más elevadas normas éticas durante el proceso de aplicación y ejecución de los recursos³³.

a) FMCN define de la siguiente manera, a los efectos de esta disposición, las expresiones que se indican a continuación:

(i) “práctica corrupta” significa el ofrecimiento, suministro, aceptación o solicitud, directa o indirectamente, de cualquier cosa de valor con el fin de influir impropriamente en la actuación de otra persona; ³⁴

(ii) “práctica fraudulenta” significa cualquier actuación u omisión, incluyendo una tergiversación de los hechos que, astuta o descuidadamente, desorienta o intenta desorientar a otra persona con el fin de obtener un beneficio financiero o de otra índole, o para evitar una obligación³⁵;

(iii) “práctica de colusión” significa un arreglo de dos o más personas diseñado para lograr un propósito impropio, incluyendo influenciar impropriamente las acciones de otra persona;

(iv) “práctica coercitiva” significa el daño o amenazas para dañar, directa o indirectamente, a cualquier persona, o las propiedades de una persona, para influenciar impropriamente sus actuaciones;

(v) “práctica de obstrucción” significa la destrucción, falsificación, alteración u ocultamiento deliberado de evidencia material relativa a una investigación o hacer declaraciones falsas a los investigadores para impedir físicamente el ejercicio de las facultades de investigación sobre denuncias de prácticas corruptas, fraudulentas, coercitivas o colusorias; amenazar, acosar o intimidar a cualquiera de las partes para evitar que ellas revelen el conocimiento que tienen sobre temas relevantes para la investigación; impedir materialmente el ejercicio de los derechos de la institución a inspeccionar y auditar.

³³ En este contexto, cualquier acción para influenciar el proceso de contratación o de ejecución de un contrato para adquirir una ventaja ilegítima, es impropia.

³⁴ “Persona” se refiere a cualquier persona vinculada con FMCN cuando, por la naturaleza de dicha vinculación, su actuación pueda afectar en alguna medida la integridad financiera de la institución.

³⁵ “Obligación” se refieren al proceso de contratación o a la ejecución del contrato; y el término “actuación u omisión” debe estar dirigido a influenciar el proceso de contratación o la ejecución de un contrato.

b) rechazará toda propuesta de adjudicación si determina que el licitante seleccionado para dicha adjudicación o su personal, sus agentes y sub consultores, subcontratistas, proveedores o sus empleados hayan participado, directa o indirectamente, en prácticas corruptas, fraudulentas, de colusión, coercitivas o de obstrucción para competir por el contrato de que se trate;

c) declarará la adquisición viciada y anulará la porción del recurso asignado a un contrato si en cualquier momento determina que los representantes de la contraparte o de un beneficiario de alguna parte de los recursos asignados han participado en prácticas corruptas, fraudulentas, de colusión, coercitivas o de obstrucción durante el proceso de adquisición o la implementación de dicho contrato, sin que la contraparte haya adoptado medidas oportunas y apropiadas que FMCN considere satisfactorias para corregir la situación, dirigidas a dichas prácticas cuando éstas ocurran, incluyendo no haber informado al FMCN oportunamente al haberse conocido dichas prácticas;

d) sancionará a la contraparte, en función de la gravedad de la falta cometida así como de su origen (acciones derivadas de negligencia o dolo), incluyendo declarar a la persona inelegible públicamente, en forma indefinida o durante un período determinado para: (i) que se le adjudique un contrato financiado por FMCN y (ii) que se le nomine subcontratista³⁶, consultor, proveedor o proveedor de servicios de una entidad que de lo contrario sería elegible para que se le adjudicara un contrato financiado por FMCN.

e) requerirá que, en los contratos financiados con recursos de FMCN, se incluya una cláusula que exija que los licitantes, proveedores y contratistas y subcontratistas, agentes, personal, consultores, proveedores de bienes o servicios deben permitir a FMCN revisar todas las cuentas, archivos y otros documentos relacionados con la presentación de las ofertas y el cumplimiento del contrato y someterlos a una verificación por auditores designados por FMCN; y

f) requerirá que, cuando la contraparte adquiera bienes, obras o servicios distintos a los de consultoría cumpla con los lineamientos establecidos en el Manual de Operaciones de FMCN.

2. La contraparte podrá incluir en los formularios de licitación para contratos financiados por FMCN, la declaratoria jurada del licitante de observar las leyes del país contra fraude y corrupción (incluyendo sobornos), cuando compita o ejecute un contrato, conforme éstas hayan sido incluidas en los documentos de licitación. FMCN aceptará la introducción de tal declaratoria a petición del país de la contraparte, siempre que los acuerdos que rijan esa declaratoria sean satisfactorios a FMCN.

³⁶ Un subcontratista, consultor, fabricante y/o un proveedor de productos o servicios (se usan diferentes nombres según el documento de licitación utilizado) nominado es aquel que ha sido: (i) incluido por el licitante en su solicitud de precalificación u oferta por cuanto aporta la experiencia clave y específica y el conocimiento que permite al licitante cumplir con los criterios de calificación para una licitación en particular; o (ii) nominado por el prestatario.

ANEXO 8. LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

All	Asesor de Inversiones Independiente
AKK	Alianza Kanan Kay
ANP	Áreas Naturales Protegidas
AO	Orden de abastecimiento
ARCO	Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición
BE	Egresos bancarios
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAAP	Comunidad de Aprendizaje de Áreas Naturales Protegidas
CACyC	Comunidad de Aprendizaje de Cuencas y Ciudades
CAMAFU	Comunidad de Aprendizaje del Manejo del Fuego
CD	Consejo Directivo
Cemefi	Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
CF	Factura de cuentas por cobrar
CFDI	Comprobante Fiscal Digital por Internet
CFF	Código Fiscal de la Federación
CI	Comité de Inversiones
CLO	Cuenca Los Ojos
CMI	Cuadro de Marco Integral
Conafor	Comisión Nacional Forestal
Conanp	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas

CONECTA	Conectando la salud de las cuencas con la producción ganadera y agroforestal sostenible
COSO	<i>Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CURP	Clave Única de Registro de Población
C6	Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático
DOF	Diario Oficial de la Federación
EAS	Estándar Ambiental y Social
EIAS	Evaluación Impacto Ambiental y Social
EOS	<i>Entreprise Operating System</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FE	Fondo de Emergencia
FFCC	Fondo Fijo de Caja Chica
FINANP	Financiamiento de Áreas Naturales Protegidas
Fomafur	Fondo para el Manejo del Fuego y Restauración
FONCER	Fondo de Conservación el Triunfo, A.C.
FR	Fondo Regional
GF	Factura de cuentas por pagar
IA	Movimiento de inventario
IEI	Índice de Efectividad Institucional
IFC	Corporación Financiera Internacional
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INAI	Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

INE	Instituto Nacional Electoral
Infonavit	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
ISR	Impuesto sobre la Renta
IVA	Impuesto al Valor Agregado
LAN	Ley de Aguas Nacionales
LFDPDPP	Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares
LFPIORPI	Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita
LGDFS	Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable
LGEEPA	Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección del Ambiente
LISR	Ley del Impuesto sobre la Renta
L-SAM	Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano
MAQ	Mecanismo de Atención de Quejas
NDAS	Norma de Desempeño Ambiental y Social
OGM	Organismos Genéticamente Modificados
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PAC	Proveedor Autorizado de Certificación
POA	Planes Operativos Anuales
PS	Estándar de desempeño
ReU	Rancho El Uno
RFC	Registro Federal de Contribuyentes
RÍOS	Restauración de ríos para la adaptación al cambio climático
SAM	Sistema Arrecifal Mesoamericano
SAS	Salvaguardas Ambientales y Sociales de FMCN

SAT	Sistema de Administración Tributaria
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Sisep	Sistema de Seguimiento a Proyectos de FMCN
TdR	Términos de Referencia
TI	Tecnología de la Información
UMA	Unidad de Medida y Actualización
VAS	Verificación Ambiental y Social
ZOPP	<i>Ziel Orientierte Projekt Planung</i> - Planificación de Proyectos orientada a Objetivos

ANEXO 9. FORMATOS

Formato	Nombre formato
12.1	Contenido mínimo para TdR de evaluadores independientes
12.2	Guion para TdR para consultores y firmas consultoras
12.3	Tabla para calificar consultor/ firma consultora
12.4	Contrato en inglés
12.5	Invitación a cotizar
12.6	Tabla comparativa de proveedores
12.7	Bases para Convocatoria
12.8	Formato de propuesta técnica de sub-proyecto
12.9	Presupuesto de sub-proyecto
12.10.	Notificación de rechazo por no calificar
12.11	Invitación evaluadores externos
12.12	Lineamientos para evaluadores externos
12.13	Cédula de evaluación de propuestas
12.14	Evaluación del taller de evaluación de propuestas
12.15	Carta de confidencialidad de evaluadores
12.16	Tabla de calificaciones y límite de calidad
12.17	Notificación de financiamiento
12.18	Notificación de rechazo después de la evaluación
12.19	Oficio de Comisión
12.20.	Programa de uso de combustible y despensa

12.21	Modificación de sub-proyecto
12.22	Reporte de visita a campo
12.23	Carta de conclusión de sub-proyecto
12.24	Evaluación de FMCN como financiador
12.25	Evaluación del desempeño de la OSC
12.26	Plan semanal de necesidades
12.27	Plan de necesidades semestral (subejercicio)
12.28	Solicitud de fondo de emergencias
12.29	Plan de necesidades inmediato
12.30.	Reporte de fondo de emergencias
12.31	Transferencias presupuestales
12.32	Carta de divulgación de intereses