

## MANUAL ORGANIZACIONAL

### Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN)

#### CONTENIDO

1. ESTRUCTURA DE FMCN.....	3
1.1. Plan Estratégico 2024 -2030 .....	4
<i>Apéndice 1. Plan Estratégico 2024-2030.....</i>	<i>9</i>
1.2. Asamblea General de Personas Asociadas y Consejo Directivo .....	9
<i>Anexo 1. Procedimiento para el análisis y selección de consejeros del FMCN.....</i>	<i>11</i>
<i>Anexo 2. Código de Ética .....</i>	<i>11</i>
<i>Anexo 3. Política sobre Conflicto de Intereses .....</i>	<i>11</i>
<i>Apéndice 2. Guía sobre la gobernanza de FMCN .....</i>	<i>11</i>
1.3. Órgano de Vigilancia.....	11
1.4. Comités .....	12
<i>Apéndice 3. Reglamento Comité de Inversiones.....</i>	<i>13</i>
<i>Apéndice 4. Reglamento Comité de Acompañamiento Institucional.....</i>	<i>13</i>
<i>Apéndice 5. Reglamento Comité de Manejo Sustentable .....</i>	<i>13</i>
<i>Apéndice 6. Reglamento Comité Técnico del Fondo de Áreas Naturales Protegidas .....</i>	<i>13</i>
<i>Apéndice 7. Reglamento Comité Marino .....</i>	<i>13</i>
<i>Apéndice 8. Reglamento Comité de Paisajes Productivos.....</i>	<i>13</i>
<i>Apéndice 9. Reglamento Comité Técnico del Proyecto Conservación y Uso Sostenible en Montañas y Sierras. ....</i>	<i>13</i>
1.5. Áreas.....	14
1.6. Proyectos y subproyectos .....	16
1.7. Fondos regionales.....	17
1.8. Tecnologías de la Información: Monitoreo y seguimiento institucional .....	19
2. RECURSOS HUMANOS .....	20
2.1. Selección de personal.....	20
2.2. Contratación.....	24

2.3. Inducción.....	25
2.3.1. Primera fase del Programa de Inducción.....	25
2.3.2. Segunda fase del Programa de Inducción .....	26
2.4. Formación y desarrollo personal .....	26
2.4.1. Responsabilidad del área.....	26
2.4.2. Responsabilidades del empleado.....	26
2.4.3. Apoyos institucionales .....	27
2.4.4. Gestión del desempeño .....	27
2.4.5. Terminación de relación laboral.....	29
2.4.6. Equidad interna, competitividad externa y crecimiento dentro de FMCN .....	30
3. COMUNICACIÓN .....	31
3.1. Comunicación externa.....	31
3.2. Comunicación interna.....	34
4. CÓDIGO DE CONDUCTA.....	35
4.1. Código de Ética.....	36
4.2. Política de protección contra la explotación, abuso y acoso sexuales.....	36
<i>Apéndice 10. Política de protección contra la explotación, abuso y acoso sexuales. ....</i>	<i>36</i>
4.3. Política de género.....	36
<i>Apéndice 11. Política de género.....</i>	<i>36</i>
4.4. Política de prácticas prohibidas.....	36
<i>Apéndice 12. Política de prácticas prohibidas .....</i>	<i>37</i>
4.5. Declaración cero-tolerancia.....	37
<i>Apéndice 13. Declaración cero-tolerancia. ....</i>	<i>37</i>
4.6. Línea de denuncia.....	37
<i>Apéndice 14. Mecanismo de Atención a Quejas y Denuncias a nivel institucional. ....</i>	<i>37</i>
4.7. Política de protección a denunciantes.....	37
<i>Apéndice 15. Política de protección a denunciantes.....</i>	<i>37</i>
4.8. Política de prevención de riesgos psicosociales de FMCN.....	37
<i>Apéndice 16. Política de prevención de riesgos psicosociales de FMCN.....</i>	<i>37</i>
Lista de acrónimos y siglas.....	37

## 1. ESTRUCTURA DE FMCN

### Introducción

FMCN es una organización privada sin fines de lucro. Tuvo su origen en 1992 durante las negociaciones de la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro. Después de un proceso participativo de consulta que inició en 1993 y tomó 18 meses, FMCN surge como una iniciativa privada de intermediación financiera para la conservación de la riqueza biológica de México. En enero de 1994 FMCN se constituye legalmente como Asociación Civil, conformando su Asamblea General de Personas Asociadas y Consejo Directivo, e inicia operaciones en octubre de ese mismo año con la contratación del Director General.

FMCN es uno de los fondos ambientales más grandes y efectivos de América Latina y el Caribe. Su misión es "Sustentar nuestro tesoro natural". Gracias a una estrecha colaboración con la sociedad civil, con agencias gubernamentales nacionales e internacionales, así como con el sector privado, FMCN es un referente a nivel nacional e internacional de la búsqueda de nuevos mecanismos y herramientas de conservación, el fomento del intercambio de conocimiento y la identificación de áreas de oportunidad para contribuir al buen uso de nuestro capital natural.

FMCN cuenta con tres manuales, que rigen a la institución. El presente documento es 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 de operaciones. Contiene los procedimientos para el uso de los recursos financieros por FMCN y por sus proveedores, consultores y receptores de recursos. Estos procedimientos cumplen con estándares internacionales para un manejo transparente y rendición de cuentas.

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. En noviembre de cada año, la Dirección General coordina la propuesta de actualización de los tres manuales. En el primer trimestre del año, la Coordinadora General difunde los tres manuales actualizados.

### 1.1. Plan Estratégico 2024 -2030

FMCN ha basado su quehacer en seis planes estratégicos para los siguientes periodos:

- 1) 1998 - 2000
- 2) 2001 - 2006
- 3) 2007 - 2012
- 4) 2013 - 2017
- 5) 2018 – 2023
- 6) 2024-2030

Todos estos planes estratégicos han sido resultado de la participación del personal, los comités, socios clave y del Consejo Directivo de FMCN. Además, partieron del análisis de los avances en los proyectos y de los planes estratégicos anteriores; los cuales, a su vez, estuvieron basados en los documentos de política nacional.

De acuerdo al Plan Estratégico 2024- 2030 vigente, la misión, la visión, el lema y los valores de FMCN son:

- **Misión:** Sustentar nuestro tesoro natural.
- **Visión:** Recuperar y mantener la salud de nuestros ecosistemas y paisajes.
- **Lema:** Conservar es construir futuro.
- **Valores:**
  - Compromiso: Aportamos nuestra pasión, basada en la experiencia y mejor conocimiento en nuestro quehacer.
  - Cooperación: Sumamos esfuerzos en alianzas para alcanzar objetivos comunes, ambiciosos e inspiradores.
  - Creatividad: Priorizamos un enfoque flexible y la búsqueda de soluciones innovadoras en nuestro proceso de análisis, planeación y actuación.
  - Igualdad: Aseguramos la no discriminación en nuestra interlocución con otros actores y en el acceso al financiamiento.

- Integridad: Incorporamos los más altos estándares de ética, guiados por la equidad, la honestidad, la justicia, la rendición de cuentas y la transparencia.
- Permanencia: Brindamos continuidad y visión de largo plazo con liderazgo y presencia institucional.

### **Construcción del Plan Estratégico 2024-2030**

FMCN ha basado su quehacer en cinco planes estratégicos de 1998 a 2023. El periodo 2024 a 2030 que abarca su sexto plan estratégico fue seleccionado para coincidir con las metas nacionales e internacionales en materia ambiental para esta década. Desde el tercer ejercicio, la planeación parte de una misión y visión que, para ser alcanzadas, tienen como base objetivos externos e internos, cada uno de los cuales presenta metas cuantitativas para el periodo cubierto por el plan estratégico. Estos elementos se sustentan en los valores de la institución.

Para definir las metas de sus objetivos externos (véase la sección IV), el PE 2024-2030 partió de los siguientes compromisos internacionales plasmados en documentos firmados por México:

- 1) Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2015);
- 2) Convenio sobre la Diversidad Biológica, incluyendo el Marco Mundial Kunming-Montreal de la Diversidad Biológica (2022), cuyo objetivo es salvaguardar y utilizar de manera sostenible la biodiversidad, con metas como la conservación del 30% de la tierra y el mar, así como la restauración del 30% de los ecosistemas degradados;
- 3) Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático;
- 4) Convención Internacional de Lucha contra la Desertificación en los Países Afectados por Sequía Grave.

Así también las estrategias nacionales en respuesta a los compromisos internacionales:

- 1) La Estrategia Nacional para la Implementación de la Agenda 2030;
- 2) La Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México (EnBioMex) (CONABIO 2016), que responde a los compromisos de México con las Metas de Aichi y los Objetivos de Desarrollo Sostenible;

3) Las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (SEMARNAT e INECC, actualización 2022), que detalla los compromisos nacionales de mitigación de gases de efecto invernadero y de adaptación al cambio climático;

4) La Estrategia Nacional de Suelo para la Agricultura Sostenible (ENASAS), la cual surge como respuesta a la necesidad de organizar, coordinar y fortalecer la implementación de acciones dirigidas al manejo sostenible de los suelos agropecuarios del país, que permitan su conservación y el mantenimiento de sus funciones elementales.

Para definir las metas de sus objetivos internos (véase sección VII), el PE 2024-2030 partió de las siguientes bases:

1) "Estándares de Práctica para los Fondos Fiduciarios para la Conservación" (Bath, Luján y Guzmán 2020). Estos 68 estándares fueron publicados en 2020 por Conservation Finance Alliance apoyado por el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial, Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF, por sus siglas en inglés), Master Capital LLC, Fundación MAVA, Trillion Trees (BirdLife, Wildlife Conservation Society y WWF-UK), WWF-US y Wildlife Conservation Society (WCS).

2) Los Estándares para Reacreditación del Fondo Verde para el Clima (FVC 2023), que permiten evaluar si una institución tiene las capacidades para diseñar y asumir las responsabilidades fiduciarias para proyectos financiados por el FVC.

Durante 2023 el desarrollo del PE siguió los siguientes pasos:

En marzo de 2023 el personal de FMCN revisó la alineación de los objetivos y metas externas del quinto Plan Estratégico 2018-2023 con las cuatro estrategias nacionales mencionadas. Identificó los vacíos, lo que llevó a enriquecer las metas de los objetivos externos. Por otro lado, FMCN valoró si los cuatro objetivos externos del plan estratégico 2018-2023 continuaban siendo pertinentes. Esto llevó a la eliminación del objetivo externo "Responsabilidad ambiental", que ya atienden otras organizaciones en México con mayor especialidad en promover esquemas voluntarios de compensación en proyectos de desarrollo.

En mayo de 2023 el personal de FMCN definió las metas para 2030 en un taller en Jalcomulco, Veracruz. Para registrar los avances anuales en las metas de los objetivos externos, FMCN cuenta con una base de datos en línea, donde las personas receptoras de recursos integran sus reportes. Por lo menos uno de los indicadores que abonan a las metas del plan estratégico de FMCN debe ser incluido en todo donativo que realice. Al final de cada año calendario, el personal de FMCN

revisa los datos registrados en los indicadores de cada donativo, elimina errores o duplicidades e integra los resultados institucionales. Con base en la experiencia del plan estratégico actual y las tendencias en los avances de cada indicador, el equipo sugirió las metas para 2030. El PE 2024-2030 considera en esta ocasión proyecciones lineales y logarítmicas según la naturaleza de cada indicador.

En relación con los objetivos internos, el equipo revisó los avances referentes a las metas establecidas para 2023 en el plan estratégico actual. Para establecer las metas para 2030 el equipo utilizó la nueva herramienta publicada por la Alianza de Finanzas de la Conservación para evaluar el cumplimiento de los 68 estándares de fondos ambientales a nivel internacional. Se seleccionó como metas a cumplir por FMCN para 2030 los estándares que aún no han sido cabalmente cumplidos por la institución, junto con algunos nuevos requisitos del FVC y las necesidades adicionales que FMCN ha identificado para atender su crecimiento.

En julio de 2023 se invitó a participar en una encuesta a las socias y socios que se registraron en el evento bienal de la Semana de Intercambio del Conocimiento en la Conservación (SICC) de FMCN, con cuyas respuestas se alimentó al PE 2024-2030. En septiembre de este mismo año, se presentó la primera versión del PE 2024-2030 a actores clave de la conservación en un taller de personas expertas durante la SICC y sus observaciones fueron incorporadas al plan.

En octubre de 2023 la segunda versión del PE 2024-2030 fue presentada a la Asamblea de FMCN. Sus observaciones fueron analizadas y discutidas en un taller en noviembre de 2023.

En diciembre de 2023 la tercera versión del PE 2024-2030 fue presentada al Consejo Directivo de FMCN para su aprobación. Es el resultado de una alineación a los instrumentos de política pública nacionales e internacionales más actualizados en la materia, así como de una amplia participación interna y externa.

## **Objetivos externos e internos**

Objetivos externos:

- Conservación: Favorecer la integridad de los ecosistemas y sus procesos ecológicos.
- Manejo sostenible: impulsar el aprovechamiento de largo plazo de los recursos naturales.
- Desarrollo de capacidades: consolidar la competencia profesional y el liderazgo personal, así como la competitividad y la capacidad institucional para el desarrollo sostenible.

Perspectivas transversales que deben ser consideradas en todo proyecto:

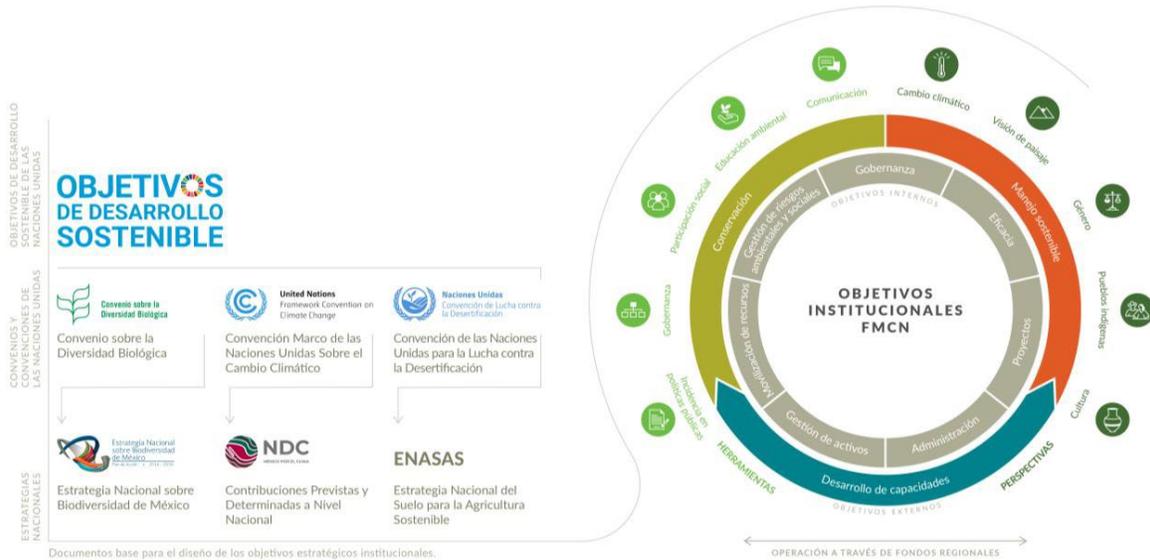
- Cambio climático.
- Visión de paisaje.
- Género.
- Pueblos indígenas.
- Cultura.

Las herramientas indispensables para alcanzar los tres objetivos externos son:

- Comunicación.
- Educación ambiental.
- Participación social.
- Gobernanza.
- Incidencia en políticas públicas.

Objetivos internos:

- Gobernanza: contar con un gobierno institucional eficiente.
- Eficacia institucional: asegurar la inversión en proyectos estratégicos y su implementación de la manera más eficiente y efectiva.
- Proyectos: Diseñar proyectos de impacto en la conservación, manejo sostenible y acción climática con indicadores medibles y con procesos de evaluación transparentes.
- Administración: asegurar que FMCN continúe como una institución de excelencia en el manejo de sus recursos financieros y humanos.
- Gestión de activos: asegurar la suficiencia, la permanencia, la solidez y la salud financiera y rendir cuentas con transparencia y confiabilidad.
- Movilización de recursos: consolidar a FMCN como el organismo privado de financiamiento de la conservación más innovador, efectivo y de mayor impacto en México.
- Gestión de riesgos ambientales y sociales: evaluar, prevenir, minimizar y mitigar posibles riesgos ambientales y sociales, así como maximizar los impactos positivos asociados a los proyectos que FMCN financia.



*Apéndice 1. Plan Estratégico 2024-2030.*

**1.2. Asamblea General de Personas Asociadas y Consejo Directivo**

FMCN se apoya en su estructura para alcanzar las metas de su Plan Estratégico. La Asamblea General de Personas Asociadas (AGPA) es la máxima autoridad de FMCN e integra a representantes de diversos sectores de la sociedad. Esta entidad es responsable, entre otras funciones, de reclutar candidatos para el Consejo Directivo (CD) (Anexo 1. Procedimiento para el análisis y selección de consejeros del FMCN), aprobar el informe y estados financieros anuales, así

como de autorizar cualquier cambio en la estructura de FMCN. La AGPA se reúne en junio de cada año para revisar el informe anual, aprobar los estados financieros y atender cualquier asunto que requiera el más alto nivel de atención. Las Personas Asociadas que integran la AGPA desempeñan el rol del "Beneficiario Controlador" de FMCN, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 32-B Quater, fracción II, inciso c) del Código Fiscal de la Federación, pues a través de su voto en la Asamblea General, dirigen la administración, estrategia o las principales políticas de la Asociación.

En el marco de esta obligación fiscal para todas las Personas Morales contenida en los Artículos 32-B Ter y Quinquies del Código Fiscal de la Federación (CFF) en relación con la Regla 2.8.1.21. de Resolución Miscelánea Fiscal para el 2023 (RMF), las Organizaciones de la Sociedad Civil, deberán

- Obtener y conservar, como parte de su contabilidad, y a proporcionar al SAT, cuando lo requiera, la información fidedigna, completa y actualizada de sus beneficiarios controladores.
- En caso de que cambie algún dato personal o cargo de dirección/administración dentro de la Organización, de las personas consideradas como Beneficiario Controlador, deberán actualizarse dentro de los 15 días naturales siguientes.

El siguiente nivel de autoridad es el CD, conformado por representantes de distintos sectores de la sociedad, incluyendo empresarios, expertos sociales, académicos y miembros de organizaciones conservacionistas de la sociedad civil. Además, cuenta con un Comisario que revisa el informe de la auditoría anual de FMCN. El CD reporta a la AGPA y es responsable de supervisar a la Directora General, así como de aprobar el plan estratégico, programas, proyectos y el presupuesto anual. El CD se reúne en marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año. Desde su inicio, FMCN ha contado con un sólido liderazgo por parte de su AGPA y su CD cuyas personas miembros desarrollan sus actividades sin recibir remuneración alguna por su apoyo, ni en efectivo ni en especie.

Todos los integrantes del CD y el personal de FMCN suscriben el Código de Ética y la Política sobre Conflicto de Intereses (Anexos 2 y 3). Este documento establece los criterios mínimos que debe seguir todo integrante de FMCN para con FMCN, los donantes, los socios, acreedores y proveedores, las autoridades, el medio ambiente y la comunidad. También establece los procedimientos para sancionar a quienes cometen faltas en contra del código.

La Guía sobre la gobernanza de FMCN (Apéndice 2) describe las funciones y responsabilidades de los integrantes del CD de FMCN.

*Anexo 1. Procedimiento para el análisis y selección de consejeros del FMCN*

*Anexo 2. Código de Ética*

*Anexo 3. Política sobre Conflicto de Intereses*

*Apéndice 2. Guía sobre la gobernanza de FMCN*

### **1.3. Órgano de Vigilancia**

La vigilancia de FMCN está a cargo de un Comisario elegido por la AGPA. El Comisario pertenece a una firma de auditores o consultores con prestigio profesional y reconocimiento internacional.

El Órgano de Vigilancia tiene las siguientes facultades y obligaciones:

1. Exigir al CD información cuatrimestral que incluya por lo menos un estado de situación financiera de la Asociación.
2. Realizar un examen de las operaciones, documentación, registros y demás evidencias comprobatorias en el grado y extensión que sean necesarios para efectuar la vigilancia de las operaciones de la Asociación y para poder rendir con fundamento, el dictamen que se menciona en el siguiente punto.
3. Rendir anualmente a la AGPA un informe respecto a la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el CD a la propia AGPA. Este informe deberá incluir por lo menos: a) la opinión del Comisario sobre si las políticas y criterios de información seguidos por la Asociación son adecuados y suficientes, tomando en consideración las circunstancias particulares de la misma y b) la opinión del Comisario sobre si, como consecuencia de lo anterior, la información presentada por el CD refleja, en forma veraz y suficiente, la situación y resultados de la Asociación.
4. Hacer que se inserten en el Orden del Día de las sesiones del CD y de las AGPA los puntos que crea pertinentes.
5. Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias, en caso de omisión del CD y en cualquier otro caso en que lo juzgue conveniente.

6. Comunicar a la AGPA en los informes que presente a la misma, de las denuncias hechas por escrito de los Asociados, respecto de las irregularidades en la administración de la Asociación y formular acerca de ellas las consideraciones y proposiciones que estime pertinentes.
7. Asistir con voz, pero sin voto, a las sesiones del CD y AGPA.
8. Vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la Asociación

El Comisario desempeña sus funciones pro bono y a título personal.

#### **1.4. Comités**

Como apoyo al CD, siete comités dan seguimiento a temas especializados. Están compuestos por personas reconocidas en sus campos, que donan su tiempo a la conservación a través de su asesoría constante. Las personas miembros de los Comités no reciben remuneración alguna por su apoyo, ni en efectivo ni en especie. Estos comités son:

- 1) *Comité de Inversiones (CI)*, compuesto por especialistas en temas financieros, los cuales desarrollan la estrategia de inversión del capital de FMCN dentro de la Política de Inversión y Gasto aprobada por el CD. Se reúne por lo menos cuatro veces al año.
- 2) *Comité de Acompañamiento Institucional (CAI)*, asegura que haya mecanismos de detección y atención a los riesgos administrativos y legales en la operación de FMCN, así como el seguimiento a las auditorías externas. Se reúne cuatro veces al año.
- 3) *Comité de Manejo Sustentable (CMS)*, compuesto por especialistas en los temas de manejo forestal y ciudades sostenibles que provienen de los sectores académico, público, privado y de la sociedad civil. Se reúne dos veces al año.
- 4) *Comité Técnico del Fondo de Áreas Naturales Protegidas (CTFANP)*, integrado por representantes de los sectores privado, público, social, conservacionista y académico. Sus integrantes son nombrados por el Consejo Nacional de Áreas Naturales Protegidas y ratificados por el CD de FMCN. El CTFANP se reúne por lo menos dos veces por año.
- 5) *Comité Marino (CM)*, conformado por representantes de los donantes, de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp), de la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (Conapesca), de FMCN, de la sociedad civil, de la academia, así como un experto en

temas pesqueros, otro en desarrollo costero integral y otro en turismo. El CM se reúne por lo menos dos veces por año.

- 6) *Comité de Paisajes Productivos (CPP)*, compuesto por representantes del Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC) y FMCN. El CPP es responsable de vigilar la operación de los proyectos C6, CONECTA y RÍOS; que buscan la sustentabilidad de paisajes productivos considerando los efectos del cambio climático.
- 7) *Comité Técnico del Proyecto Conservación y Uso Sostenible en Montañas y Sierras (CoSMoS)*. Conformado por cinco integrantes; una persona en representación de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp), una persona en representación de la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio), dos integrantes del CFTANP, una persona de la Unidad Coordinadora de Asuntos Internacionales de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales; como observadora y una persona de FMCN como Secretaría Técnica.

Cada comité cuenta con su reglamento interno (Apéndices 3 a 9), que especifica su composición y la renovación de sus integrantes, así como su gobernanza y toma de decisiones. El personal de FMCN está a cargo de redactar las minutas de las sesiones y dar seguimiento a los acuerdos. Los comités son presididos por integrantes del CD de FMCN. A través de los directores de área, los comités reportan al CD sobre sus avances en las sesiones ordinarias del CD. Tanto el CD como los comités pueden nombrar comisiones para temas específicos, que requieren de seguimiento puntual por un grupo específico de personas entre sesiones ordinarias del CD o de los comités.

*Apéndice 3. Reglamento Comité de Inversiones*

*Apéndice 4. Reglamento Comité de Acompañamiento Institucional*

*Apéndice 5. Reglamento Comité de Manejo Sustentable*

*Apéndice 6. Reglamento Comité Técnico del Fondo de Áreas Naturales Protegidas*

*Apéndice 7. Reglamento Comité Marino*

*Apéndice 8. Reglamento Comité de Paisajes Productivos*

*Apéndice 9. Reglamento Comité Técnico del Proyecto Conservación y Uso Sostenible en Montañas y Sierras.*

## 1.5. Áreas

FMCN tiene una Dirección General, la cual dirige la operación de toda la institución y da seguimiento a los acuerdos del CD. La Dirección General tiene como labor principal supervisar la ejecución del Plan Estratégico, procurar fondos, gestionar los recursos humanos necesarios y cuidar las relaciones interinstitucionales. La Directora General reporta al Comité de Acompañamiento Institucional, al CD y a la AGPA.

La Dirección General se apoya en cuatro áreas: Conservación, Manejo Sostenible, Investigación y Desarrollo Institucional, y Finanzas; cada área es encabezada por un director, el cual reporta directamente a la Directora General. A continuación, se describe cada una de las cuatro áreas.

El Área de Conservación tiene como responsabilidad la operación de los proyectos de FMCN que atienden el primer objetivo externo de conservación del Plan Estratégico; el cual consiste en favorecer la integridad de los ecosistemas y sus procesos ecológicos. Está encargada de ejecutar los proyectos en áreas naturales protegidas, conservación de mares, y pago por servicios ambientales de acuerdo a los convenios firmados con las fuentes financieras. Mide el desempeño e impacto, evalúa avances, elabora reportes para estas fuentes, coordina iniciativas con los diferentes sectores de la sociedad, fomenta el desarrollo de capacidades de las organizaciones a cargo de los proyectos y diseña nuevos mecanismos financieros. Su equipo opera desde tres puntos en el país: Ciudad de México; Puerto Morelos, Quintana Roo; y La Paz, Baja California Sur. El Área de Conservación reporta al CTFANP, al Comité Marino y al Comités de CoSMoS.

El Área de Manejo Sostenible tiene como responsabilidad alcanzar las metas del segundo objetivo externo del Plan Estratégico: uso sostenible. El objetivo de uso sostenible consiste en impulsar el aprovechamiento de largo plazo de los recursos naturales. Esta área está encargada de ejecutar los proyectos en ciudades sostenibles, manejo forestal y agropecuario en paisajes productivos sostenibles de acuerdo a los convenios firmados con las fuentes financieras; medir desempeño e impacto; evaluar avances; elaborar reportes para estas fuentes; coordinar iniciativas con los diferentes sectores de la sociedad; fomentar el desarrollo de capacidades de las organizaciones a cargo de los proyectos y diseñar nuevos mecanismos financieros. Su equipo opera desde la oficina de Ciudad de México. El Área de Manejo Sostenible reporta al Comité de Manejo Sostenible y al Comité de Paisajes Productivos.

El Área de Investigación y Desarrollo Institucional tiene como responsabilidad diseñar proyectos, asegurando que tengan sólidas bases para el cumplimiento de estándares internacionales

ambientales y sociales. Esta área analiza los resultados de la implementación de los proyectos de las demás áreas para incorporar las lecciones aprendidas y minimizar riesgos en futuros proyectos; AIDI es el responsable de la implementación de las evaluaciones externas independientes, supervisando a los evaluadores independientes. También apoya a los fondos regionales<sup>1</sup> para que cumplan con los estándares internacionales y de esta forma contribuyan al tercer objetivo externo del Plan Estratégico; que es el desarrollo de capacidades, el cual consiste en consolidar la competencia profesional y el liderazgo personal, así como la competitividad y la capacidad institucional para el desarrollo sostenible. El Área de Investigación y Desarrollo Institucional también tiene como responsabilidad la comunicación institucional.

El Área de Finanzas tiene como responsabilidad las inversiones, tesorería, contabilidad, auditorías, elaboración de estados financieros, así como la aplicación de controles internos, el cumplimiento legal y fiscal. Adicionalmente, esta área atiende el cuarto objetivo externo del Plan Estratégico, que es la responsabilidad ambiental, la cual busca promover esquemas voluntarios de compensación en proyectos de desarrollo por parte de empresas interesadas en cumplir con estándares internacionales. El Área de Finanzas reporta al Comité de Inversiones.

En el primer trimestre de cada año, todo el personal de FMCN se reúne para revisar la planeación anual de cada área. Esto permite asegurar sinergias y detallar estrategias para una mejora continua en la operación de proyectos.

El siguiente organigrama institucional muestra la estructura de FMCN, que sustenta su gobernanza:

---

<sup>1</sup> Los Fondos regionales son organizaciones con personalidad jurídica independiente a FMCN, pero que comparte los valores y procesos de operación que FMCN. Actúan en un determinado territorio implementando proyectos a través de otras OLLC, sin ejecutar directamente en campo (ver apartado 1.7 de este documento).



<sup>1</sup> FANP: Fondo de Áreas Naturales Protegidas.  
<sup>2</sup> CoSMoS: Conservación y Uso Sostenible en Montañas y Sierras.

## 1.6. Proyectos y subproyectos

FMCN gestiona apoyos financieros y técnicos a través de donativos que provienen de donantes para implementar proyectos. Estos proyectos son formalizados por medio de convenios de donación entre FMCN y el donante respectivo. A su vez, FMCN otorga donativos a organizaciones de la sociedad civil organizada para financiar subproyectos enfocados en la conservación de los recursos naturales. La siguiente tabla muestra los proyectos a cargo de FMCN de acuerdo al objetivo estratégico externo y al sector al que contribuyen principalmente:

Tabla de proyectos de FMCN Por objetivo estratégico Comité que supervisa el proyecto Sector al que atiende.	Sector				
	Forestal y uso del suelo	Personas y comunidades más vulnerables	Salud y bienestar, y seguridad alimentaria e hídrica	Infraestructura y entorno construido	Ecosistemas y servicios ecosistémicos
<b>Objetivo estratégico: Conservación</b>					
<u>CTFANP</u>					
1 Conservación de la Biodiversidad en la Sierra Madre Oriental y el Golfo de México (Sierra y Mar)	X				X
2 Fondo de Conservación Calakmul	X	X			X
3 Fondo de Conservación de Especies en Riesgo (FONCER)	X				X
4 Fondo para Áreas Naturales Protegidas (FANP)	X				X
5 Fondo para el Manejo del Fuego y Restauración (Fomafur)	X				X
6 Fondo Mariposa Monarca	X	X			X
7 Fondo Monte Mojino	X	X			X
8 Financiamiento de Áreas Naturales Protegidas (FINANP)					X
<u>CM</u>					
9 Conservación del Sistema Arrecifal Mesoamericano (SAM)		X			X
10 Fondo para el Golfo de California		X			X
11 Fondo para Tierras Privadas Costeras	X				X
<u>Responden al Comité de su fideicomiso.</u>					
12 Cuenca Los Ojos (CLO)	X		X		X
13 Rancho El Uno (ReU)	X		X		X
<u>Comité Técnico del Proyecto Conservación y Uso Sostenible en Montañas y Sierras (CoSMoS)</u>					
14 Conservación y Uso Sostenible en Montañas y Sierras (CoSMoS)	X	X			X
<b>Objetivo estratégico: Uso sostenible</b>					
<u>CPP</u>					
15 Conectando la salud de las cuencas con la producción ganadera y agroforestal sostenible (CONECTA)	X	X	X		X
16 Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático (C6)	X	X	X		X
17 Restauración de ríos para la adaptación al cambio climático (RÍOS)	X	X			X
18 Fondo Jorge de Alba					
<u>CMS</u>					
19 Cuencas y Ciudades	X		X	X	X
<b>Objetivo estratégico: Desarrollo de Capacidades</b>					
20 Alianza Kanan Kay (AKK)		X			X
21 Kaanbal Suut		X			X
22 Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano (L-SAM)		X			X

La descripción y avance de cada proyecto se encuentra en la página web de FMCN: [www.fmcn.org](http://www.fmcn.org)

## 1.7. Fondos regionales

Desde su origen, FMCN reconoce la importancia de tener un enfoque regional en su quehacer. Las consultas que formaron parte del diseño de FMCN resaltaron la necesidad de contar con brazos operativos en las regiones para poner atención a la gran diversidad de paisajes y culturas de México. Por esta razón FMCN impulsó la creación de cinco fondos regionales, que permiten

incrementar el entendimiento de los actores locales y sus necesidades, así como disminuir costos en el acompañamiento local. Construyendo sobre la experiencia de FMCN, estos fondos regionales están desarrollando con éxito las capacidades para financiar proyectos, fortalecer a los socios en campo, unir esfuerzos creando programas y fortaleciendo coaliciones. En conjunto, estos cinco fondos regionales y FMCN forman parte de la RedFAM. Los fondos regionales son:

- 1) Fondo de Conservación El Triunfo, A.C. (FONCET), que desde 2002 apoya la operación de la Reserva de la Biosfera El Triunfo y actualmente lleva a cabo proyectos en todo el estado de Chiapas.
- 2) Fondo Golfo de México, A.C. (FGM), que nace en 2013 como parte del diseño del proyecto C6 para coordinar las actividades en seis cuencas del Golfo de México en los estados de Veracruz y Tabasco.
- 3) Fondo Noroeste, A.C. (FONNOR, A.C.), que opera en el noroeste de México. También nace en 2013 como parte del diseño del proyecto C6 para coordinar las actividades en diez cuencas en los estados de Sinaloa, Nayarit y Jalisco.
- 4) Fondo de Conservación del Eje Neo Volcánico, A.C. (FOCEN), que opera en el centro de México. Fue creado en 2018 para mejorar la operatividad del Fondo Monarca.
- 5) Sureste Sostenible, A.C., que opera en la Península de Yucatán. Fue creado en 2021 con miras a operar proyectos de FMCN en la región.

Las últimas evaluaciones independientes resaltaron el acierto de FMCN de canalizar recursos a campo vía los fondos regionales. FMCN ha incluso trabajado con los fondos regionales en el diseño de estándares, cuyo cumplimiento disminuirá la supervisión directa de FMCN. Los estándares que RedFAM ha adaptado a la escala regional se derivan de los "Estándares de Práctica para los Fondos Fiduciarios para la Conservación". Éstos fueron publicados en 2014 por *Conservation Finance Alliance* apoyado por el Banco Alemán de Desarrollo (KfW), el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo del Gobierno de Alemania, la Fundación Gordon y Betty Moore, el Banco Mundial, Conservación Internacional, la Fundación para la Naturaleza, el Fondo Mundial para la Naturaleza y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial. En 2020 estos estándares han sido actualizados.

## **1.8. Tecnologías de la Información: Monitoreo y seguimiento institucional**

FMCN garantiza la integridad y disponibilidad de la información financiera y operativa a través de sistemas de alto desempeño y confiabilidad.

### **1.8.1 Sistema de seguimiento financiero (LOVIS)**

FMCN cuenta con el sistema EOS (Enterprise Operative System), dominio de LOVIS. El sistema asegura el seguimiento contable, financiero, presupuestal, fiscal y de auditoría; permite tener un proceso de control interno con cuatro niveles de registro: centro de costos, proyecto, cuenta contable y materiales; permite administrar, de manera segregada, el ejercicio presupuestal por cada centro de costos y proyecto en tiempo real; mitiga el riesgo de liquidez a través de un eficiente manejo financiero a los recursos de operación.

El Área de Finanzas con el apoyo del Analista de Tecnología dan seguimiento al funcionamiento y administración de LOVIS.

### **1.8.2 Sistema de seguimiento a proyectos (Sisep)**

Sisep es el sistema de seguimiento a proyectos diseñado a la medida de FMCN; permite registrar los proyectos que FMCN implementa junto con los subproyectos y consultorías que son financiadas por los recursos de los proyectos. Funciona con distintos roles y niveles de permisos.

El manual del usuario del Sisep está disponible para consulta pública en la página web de FMCN en la sección de transparencia. El Manual de Operaciones de FMCN describe los procesos señalando las actividades que se realizan a través de Sisep.

El Sisep se encuentra alojado en un centro de datos especializado en los Estados Unidos de América (Colorado State). La red del centro de datos es monitoreada las 24 horas y cuenta con firewall para prevenir ataques. Son servidores virtuales, con almacenamiento SSD, con redundancia. El servidor Virtual se respalda de manera automática durante la noche.

Adicionalmente el sistema operativo se encuentra actualizado al día y con el firewall de Windows que solo permite el acceso en los puertos de la aplicación (HTTP y HTTPS) y para acceso remoto (RDP).

Eventualmente Informática lógica, empresa desarrolladora de Sisep, realiza respaldos de los archivos de usuarios (los anexos de proyectos) y las bases de datos de proyectos.

La Dirección General a través de la Coordinación General da seguimiento al funcionamiento y administración del Sisep.

## 2. RECURSOS HUMANOS

El éxito de FMCN depende de la calidad de su capital humano y su cultura institucional. El manejo de recursos humanos es por lo tanto tarea fundamental de la institución. La Directora General se apoya en la Coordinación General, encargada del seguimiento a RRHH y en los directores de cada Área para la selección, capacitación y seguimiento en el crecimiento del personal. Mientras que la Dirección General lleva el seguimiento a la inducción, evaluación de desempeño y plan de desarrollo de cada integrante del equipo, se apoya en la Dirección de Finanzas para los aspectos contractuales, presupuesto, seguimiento a tabuladores, prestaciones y archivo correspondiente. La Dirección General consulta sobre las estrategias de desarrollo del personal al Comité de Acompañamiento Institucional y reporta sobre los avances en este tema al CD con particular apoyo del Presidente del CD. La atracción y retención de talentos en FMCN depende de cuidadosos procesos de selección, contratación, inducción, así como de procesos de formación basadas en el reconocimiento al desempeño, que se describen a continuación.

### 2.1. Selección de personal

De acuerdo a los estatutos de FMCN (Artículo Sexagésimo Segundo), "...La Dirección General y los funcionarios tendrán las facultades y remuneraciones que les otorgue el propio CD. Dichos funcionarios serán designados por la Dirección General. Tanto la Dirección General como los funcionarios designados durarán en su cargo hasta en tanto no se revoquen sus nombramientos."

Toda decisión de contratación, promoción y transferencia de personal debe estar soportada por un presupuesto disponible y un proceso formal de selección; hacerlo de manera profesional permite integrar habilidades humanas de alta calidad, orientadas a resultados y al logro de los objetivos institucionales. La selección de nuevo personal debe partir de la descripción del puesto, la cual incluye los requisitos, objetivos del puesto por cubrir, así como las características (perfil y potencial), que debe reunir el solicitante, tanto para cubrir el puesto como para desarrollarse dentro de FMCN. La Dirección General mantiene el archivo de las descripciones de puesto; las cuales siguen un formato específico (**Formato 1**).

Para cubrir una nueva posición existen dos procesos: selección de candidatos internos y selección de candidatos externos.

### Selección de candidatos internos:

Para el nivel de dirección de área, la Directora General en conjunto con el Presidente del Consejo Directivo revisan si dentro del personal interno existe una persona con las capacidades que requiere el puesto para ser promovida a una nueva posición. Si existieran varias personas internas con las capacidades e interés para ocupar el puesto, la Directora General, con el visto bueno del Presidente del CD, definirá el proceso para elegir al mejor candidato a ocupar la posición.

Para niveles distintos a directores de área, la Dirección General se reunirá con el director de área que requiera de la nueva posición para revisar si en la institución existe alguien con las capacidades necesarias. Si existen varios candidatos, definirán conjuntamente el proceso para elegir al mejor candidato a ocupar la posición.

FMCN da preferencia a los candidatos internos cuando cuentan con las capacidades para cubrir nuevos puestos. Esto permite el crecimiento y retención del personal, en el cual FMCN invierte en su desarrollo.

### Selección de candidatos externos:

Los procesos de selección son guiados por los Directores de Área conjuntamente con la Coordinación General. Pueden existir razones importantes que justifiquen la contratación de una persona externa, como:

- Cuando el nivel de especialización que se requiere no se encuentra en el personal interno;
- Cuando se afecte sustantivamente el desempeño de un proyecto o iniciativa en curso por dar preferencia al candidato interno.
- Cuando la carga de trabajo justifica la contratación de personas adicionales.

Cuando los Directores de área han identificado la necesidad de contratar una nueva persona, ya sea para sustituir una vacante o crear una nueva posición, los pasos a seguir son:

	<b>Actividad</b>	<b>Temporalidad</b>
1.	Elaborar la descripción de puesto y la convocatoria para publicar. <b>Responsables:</b> Director de Área y Coordinadora General.	Antes de publicar la convocatoria.

2.	<p>Identificar rango de sueldo en tabulador.</p> <p><b>Responsables:</b> Director de Área propone el rango y la Directora General revisa equidad interna y autoriza.</p>	Antes de publicar la convocatoria.
3.	<p>Autorización explícita del sueldo</p> <p><b>Responsables:</b> Directora General instruye al Director de Finanzas y al Director de Área el rango de sueldo conforme al tabulador</p>	Antes de publicar la convocatoria.
4.	<p>Socializar por correo electrónico con la Directora General y los Directores de FMCN la convocatoria para identificar posibles candidatos internos que pudieran ocupar las vacantes.</p> <p>Nota: compartir con los cuatro directores de área más los tres directores de programa.</p> <p><b>Responsables:</b> Coordinadora General.</p>	Antes de publicar la convocatoria.
5.	<p>Si se identifica un candidato(a) interno, la publicación de la convocatoria se detiene para dar paso a un proceso de selección interno (de uno o varios candidatos) para derivar en una invitación directa a la persona identificada como ideal para ocupar la posición, previo acuerdo con las Áreas involucradas y la autorización de la Directora General.</p> <p><b>Responsables:</b> Directores de Área, evalúan y acuerdan el posible movimiento. Directora General autoriza movimiento interno.</p> <p>Coordinadora General da seguimiento al proceso integrando el expediente de cada posible candidato interno que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tabla calificando los criterios incluidos en la convocatoria.</li> <li>b) Evaluaciones de desempeño de tres años.</li> <li>c) Diagnóstico de talentos.</li> </ul>	No publicar.
6.	<p>Si no hay candidatos internos entonces, publicar la convocatoria simultáneamente al interior de FMCN y en redes sociales.</p> <p><b>Responsables:</b></p>	Publicar.

	<p>Coordinadora General en coordinación con Equipo de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Comunicado interno al staff</li> <li>b) Publicación en página web y redes sociales.</li> </ul>	
7.	<p>Acompañar el proceso de selección hasta la contratación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Revisar currícula.</li> <li>b) Organizar y realizar entrevistas.</li> <li>c) Aplicar pruebas psicométricas (talentos y otras dependiendo la necesidad).</li> <li>d) Sistematizar los resultados del proceso de selección e identificar al candidato(a) que mejor llena el puesto.</li> <li>e) Enviar la oferta salarial al candidato seleccionado (lo hace el Director de Área).</li> </ul> <p><b>Responsables:</b> Coordinadora General con equipo de RRHH, incluyendo al consultor externo cuando sea necesario y en coordinación con el Director de Área (para la oferta económica).</p>	<p>A partir del cierre de la convocatoria y hasta que se integre la nueva persona</p>
8.	<p>Acoplamiento e ingreso: asignar equipo de cómputo, correo electrónico y plataformas de trabajo, integrar al organigrama, acompañar la contratación, dar primera inducción.</p> <p><b>Responsables:</b> Coordinadora general envía un correo al equipo de Tecnologías de la información, de comunicación y al área de Finanzas para preparar el ingreso (Formato 2. Ficha de ingreso)</p>	<p>A partir de que la persona aceptó la propuesta salarial (una semana en promedio).</p>

En el caso de contrataciones de personas externas a la organización, FMCN publica la convocatoria correspondiente por lo menos por 15 días naturales. Esta convocatoria solicita a los interesados enviar su *Curriculum Vitae*, carta de interés y tres referencias. Las solicitudes recibidas son calificadas de acuerdo a los criterios de selección incluidos en la convocatoria. Dentro de 15 días hábiles siguientes al cierre de la convocatoria, el equipo de Recursos Humanos (RRHH) revisa las solicitudes y da aviso a las personas que pasan a entrevista; así como a las personas que no fueron seleccionadas para entrevista. En las entrevistas participan idealmente como evaluadores el jefe inmediato, el personal de RRHH y otra persona de FMCN que se define dependiendo de las tareas

del nuevo puesto. También es posible contratar los servicios de una consultoría que apoye el proceso de selección, siempre y cuando haya disponibilidad de recursos.

Los documentos generados durante el proceso de selección (currícula, tablas de calificaciones, tablas de entrevista, etc.) deben ser archivados por el equipo de RRHH y compartidos con el equipo administrativo del área correspondiente.

## **2.2. Contratación**

Para la contratación de personal es indispensable que exista autorización de la Dirección General en cuanto a presupuesto, pertinencia y perfil profesional, así como al proceso de selección. El acto de la contratación representa la formalización de la relación de trabajo entre la institución y el nuevo empleado. Con la autorización de la Dirección General, la Dirección de Finanzas otorga un contrato de trabajo a la persona que haya aprobado el proceso de selección, respetando los tabuladores de sueldos y las prestaciones establecidas para el personal para cada categoría y nivel. La Dirección de Finanzas es la responsable de contar con el archivo actualizado de los contratos laborales y seguimiento al cumplimiento de las compensaciones.

Los contratos de trabajo suponen exclusividad, por lo tanto, ningún empleado puede mantener otras relaciones de trabajo subordinado; dar asesorías; participar con paga en comités de trabajo en otras organizaciones o en donde pueda existir un conflicto de intereses. La docencia y las actividades académicas son excepción, siempre y cuando no interfieran con los horarios de trabajo, la consecución de resultados inherentes al puesto, no exista conflicto de interés y cuenten con la aprobación previa de la dirección de área correspondiente.

### Servicio social y voluntariado

FMCN acepta personas que estén dispuestas a realizar servicio social o voluntariado con la finalidad de abonar a la formación de nuevos líderes en la conservación. La disponibilidad de posiciones en esta categoría está basada en las necesidades específicas de cada proyecto y no son remuneradas.

### Prácticas profesionales.

FMCN acepta personas que estén dispuestas a realizar prácticas profesionales. La disponibilidad de posiciones en esta categoría está basada en las necesidades específicas de cada proyecto y pueden ser remuneradas de acuerdo a los recursos disponibles y las tareas a realizar.

## 2.3. Inducción

Es importante que las personas que ingresan a FMCN se integren lo antes posible al funcionamiento colectivo. Cada nuevo colaborador necesita conocer con claridad cuáles son los objetivos que persigue FMCN, quiénes lo integran y qué papel debe desempeñar dentro del equipo. El hecho de que cada nuevo colaborador comprenda el impacto que su contribución individual tiene en el logro de los objetivos de FMCN, permite que éste adquiera sentido de pertenencia con la organización a la que se integra, lo que le invita a comprometer todo su esfuerzo en desempeñarse lo mejor posible. Por esta razón, FMCN contempla dos fases en la inducción de toda persona contratada.

### 2.3.1. Primera fase del Programa de Inducción

La Coordinación General es responsable de dar la bienvenida al empleado de recién ingreso y proporcionar la siguiente información general de FMCN:

- FMCN: sus objetivos, misión, visión y valores
- Plan Estratégico vigente
- Manual Organizacional (incluyendo el código de ética que se firma como parte del contrato).
- Manual de Operaciones
- Manual de Control de Riesgos
- Organigrama vigente e informe anual más reciente
- Directorio de la Institución
- Condiciones generales de trabajo
- Servicios y prestaciones para los colaboradores
- Explicación de la rutina diaria de la persona, horarios, ubicación de servicios, entradas, salidas

Además, la Coordinación General se asegura que persona de nuevo ingreso sea acompañada personalmente a su espacio de trabajo, presentándolo con los integrantes del FMCN. En caso de contingencia sanitaria, el nuevo empleado es presentado a través de video conferencia institucional.

### **2.3.2. Segunda fase del Programa de Inducción**

Es responsabilidad del jefe inmediato el entrenamiento de la persona de nuevo ingreso, que debe consistir en:

- Descripción específica del trabajo, responsabilidad, autoridad, normas y canales de comunicación.
- Presentación del nuevo empleado a los demás compañeros de su equipo para coordinar tareas conjuntas o complementarias.
- Herramientas o utensilios de trabajo, equipo especial.
- Recorrido por las instalaciones.

### **2.4. Formación y desarrollo personal**

En FMCN la capacitación es el proceso mediante el cual los individuos desarrollan las habilidades, adquieren los conocimientos y generan las actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna. La Coordinación General da seguimiento al desarrollo de las competencias del personal a través de servicios y consultorías especializadas en las competencias a desarrollar. Así mismo el director de área propone acciones de capacitación y desarrollo para su personal fundamentado en conocimientos o capacidades necesarias para un óptimo desempeño del personal. El desarrollo y capacitación de los equipos de trabajo es un esfuerzo conjunto de la Dirección General a través de la Coordinación General con los Directores de Área.

#### **2.4.1. Responsabilidad del área**

Cada director de área es responsable de elaborar el presupuesto anual de capacitación de su área de acuerdo a las necesidades de la misma. Es indispensable que el empleado considerado para recibir capacitación cuente con contrato de trabajo por tiempo indefinido.

#### **2.4.2. Responsabilidades del empleado**

- El empleado es responsable de asistir y participar en los eventos de capacitación y desarrollo.
- El empleado beneficiado con la capacitación, debe asegurarse de que todas las responsabilidades inherentes a su puesto, sean cubiertas en tiempo y forma sin que la capacitación interfiera con el cumplimiento de sus obligaciones.

- El empleado capacitado en cursos externos, debe compartir el conocimiento adquirido internamente a solicitud del director de área correspondiente.
- Es compromiso del empleado que toma el curso de capacitación aplicar los conocimientos adquiridos en el desempeño de su puesto de trabajo.

### **2.4.3. Apoyos institucionales**

FMCN podrá brindar apoyo económico para estudios académicos formales, siempre y cuando éstos tengan que ver con las necesidades del puesto y tanto el director de área como la Directora General lo autoricen. El apoyo tendrá un tope máximo de hasta \$50,000.00 (cincuenta mil pesos 00/100 M.N.) por persona en periodos de cinco años.

Los apoyos a diplomados o especialidades se otorgan a personal con al menos dos años de antigüedad y en puestos de oficial y/o administrador de proyectos o superiores.

Los apoyos para programas de maestría se otorgan a personal con al menos tres años de antigüedad y en puestos de coordinador y/o director de área.

En el caso de estudios académicos formales, y cuando el empleado haya sido apoyado económicamente por FMCN, el empleado firma una carta compromiso en la que reconoce un adeudo a la institución. En dicha carta el beneficiario se compromete a que, en caso de separación, retribuirá a FMCN el apoyo otorgado. El pago es el equivalente al 100% del costo si el empleado se separa de FMCN hasta un año después de iniciar el estudio. El pago disminuirá en incrementos de un 20% con relación al aumento de un año entre el inicio del estudio y la separación del empleado. En esta forma, la deuda queda condonada a partir del sexto año del inicio del estudio.

### **2.4.4. Gestión del desempeño**

En FMCN entendemos la gestión del desempeño como un proceso que va más allá de la evaluación periódica, pues además de evaluar, buscamos el desarrollo personal y profesional de los integrantes de la institución. La gestión del desempeño busca propiciar el logro de las metas individuales e institucionales alineadas al Plan Estratégico; estimular el desempeño comprometido y altos estándares de actuación centrados en la excelencia; aportar información para mejorar el funcionamiento de la institución en términos de eficiencia, efectividad y calidad del servicio; así como, servir como un instrumento para detectar necesidades de formación y capacitación.

FMCN mide el desempeño de su personal a través del logro de metas establecidas anualmente para cada puesto, así como el desarrollo de competencias. FMCN entiende las competencias como el conjunto de aptitudes, conocimientos, actitudes y habilidades expresadas en conductas y hábitos efectivos, puestos en práctica para que el personal logre resultados específicos y se desempeñe exitosamente.

Para asegurar un desempeño óptimo, el personal de FMCN da seguimiento a los siguientes pasos:

1. En enero de cada año, cada colaborador acuerda con su jefe inmediato sus metas correspondientes para todo el año; éstas deben contribuir a los objetivos de los proyectos, así como estar alineadas con el Plan Estratégico. En caso necesario, las descripciones de puesto serán actualizadas.
2. En febrero de cada año, cada director de área entrega las metas de cada integrante de su equipo a la Coordinación General.
3. En julio de cada año, cada integrante de FMCN tiene una sesión de retroalimentación con su jefe inmediato para revisar el avance de sus metas en el primer semestre del año. Esta sesión sirve para definir necesidades de apoyo, incluyendo capacitación.
4. En enero de cada año, cada integrante de FMCN tiene una sesión de retroalimentación con su jefe inmediato para revisar el avance de sus metas del año anterior.
5. Los reportes de cumplimiento de metas son archivados por la Coordinación General.
6. En noviembre de cada año, con el apoyo de un consultor externo, FMCN lleva a cabo una evaluación de 360° del desempeño de su personal, es decir, el personal se autoevalúa y es evaluado por su jefe, sus colaboradores y por los clientes, proveedores o donantes de FMCN. Esta evaluación de desempeño se enfoca en las competencias requeridas para el desarrollo del puesto.
7. Al final del proceso de evaluación cada empleado debe recibir su reporte y tener una entrevista de retroalimentación con el jefe inmediato y establecer las acciones de mejora o mantenimiento correspondientes.
8. La evaluación de desempeño se considera fuente de información para programar eventos de capacitación y planes de desarrollo, por lo que el jefe inmediato es responsable de la fidelidad de la información asentada.
9. El resultado de la evaluación de desempeño anual, compuesta por el reporte de cumplimiento de metas y por la evaluación de 360° de desempeño en competencias, es utilizada como base para bonos anuales por desempeño, así como para promociones internas. En febrero de cada año, la Directora General presenta al Presidente del CD la

solicitud de autorización de los bonos de desempeño del año anterior, siempre y cuando exista el presupuesto correspondiente y los resultados de los análisis los sustenten.

#### **2.4.5. Terminación de relación laboral**

La separación laboral puede darse por tres vías:

- (1) Despido justificado
- (2) Renuncia voluntaria
- (3) Despido injustificado

Es motivo de despido justificado cualquier incumplimiento al Código de Conducta de FMCN contenido en este Manual. Se puede expresar como actos de corrupción, falsificación de documentos, actos de violencia o de provocación, actos inmorales, desobediencia sin causa justificada, ebriedad o uso de sustancias ilícitas, falta de asistencia en un periodo de más de 15 días sin permiso o sin causa justificada, o actividades ilegales. En estos casos el empleado no tiene derecho a liquidación y FMCN paga el finiquito correspondiente de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

Renuncia voluntaria se refiere al acto unilateral del trabajador que da por concluido el vínculo contractual, sin que necesariamente sea aceptada por el patrón y que sólo requiere la libre voluntad de quien la ejerce. El trabajador tiene el derecho constitucional de renunciar a su trabajo en el momento que decida. En caso de renuncia voluntaria, FMCN paga el finiquito correspondiente de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo. FMCN no tiene obligación de otorgar indemnización alguna por no tener responsabilidad en la ruptura de la relación laboral. Los casos de renuncia con indemnización proceden sólo cuando FMCN modifique unilateralmente las condiciones iniciales de contratación.

El despido injustificado se da cuando el trabajador es despedido sin haber cometido ninguna falta que la Ley Federal del Trabajo reconozca como sanción. La falta de aviso al trabajador de un despido justificado o a la Junta de Conciliación y Arbitraje bastará por si sola para considerar que el despido fue injustificado. En estos casos, FMCN procede de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo con el pago de finiquito e indemnización correspondiente.

Independientemente de la vía que tome la separación laboral, la Directora General mantiene informado a la Presidencia del CD y se apoya en la Coordinación General y los Directores de Área para el oportuno seguimiento. Los recursos humanos son de total importancia para FMCN y representan una inversión importante para la institución. Cuidadosos procesos de selección, evaluaciones constantes, compensaciones adecuadas y un constante esfuerzo por mantener suficiencia presupuestal para cubrir estas compensaciones buscan retener los mejores talentos en México para enfrentar los grandes retos ambientales.

#### **2.4.6. Equidad interna, competitividad externa y crecimiento dentro de FMCN**

Con el fin de atraer y retener al personal que FMCN requiere para abordar el reto de la conservación de los recursos naturales de México, FMCN revisa por lo menos cada cinco años que las compensaciones a su personal sean equitativas al interior y competitivas el exterior. A través de una consultoría seleccionada de manera competitiva y con el apoyo del Comité de Acompañamiento Institucional, la Dirección General asegura que haya una clara relación de las compensaciones con los niveles de responsabilidad y funciones de cada empleado. También verifica que la compensación ofrecida por FMCN sea atractiva con relación a la ofrecida por instituciones similares a FMCN. Este análisis sobre la equidad y la competitividad salarial también permite visibilizar la paridad de género e identificar y reducir las posibles brechas salariales en los puestos de trabajo en todos los niveles.

El crecimiento entre niveles y/o sub-niveles del tabulador de FMCN para un empleado es resultado de cuatro factores: (a) la disponibilidad de presupuesto en el largo plazo; (b) el aumento de responsabilidades; (c) el buen desempeño y probada capacidad (un año) del empleado para asumir un incremento en responsabilidades o funciones; (d) el historial de crecimiento en la institución. Las promociones deben estar acompañadas de la documentación de estos cuatro puntos. Los directores de área deberán entregar a la Dirección General la documentación de los integrantes de sus equipos, cuando aplique, en noviembre de cada año. Con el fin de asegurar equidad interna y competitividad externa, es responsabilidad de la Dirección General determinar si el ajuste conlleva un aumento de sueldo.

Cada diciembre, con base en el presupuesto disponible para el siguiente año, la Directora General presenta al Presidente del CD: (a) las solicitudes de aumento de nivel y/o sub-nivel que cumplan con los requisitos correspondientes; (b) ajustes en compensaciones como resultado de los análisis de equidad interna y competitividad externa; ajustes inflacionarios o algún otro factor.

### 3. COMUNICACIÓN

En FMCN la comunicación es una herramienta transversal que da coherencia y congruencia a los mensajes institucionales internos y externos. En la gestión de la comunicación de FMCN intervienen:

- a) Dirección General: autoriza la comunicación institucional interna y externa.
- b) Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional: diseña las estrategias de comunicación institucional, a través de la Coordinación de Comunicación Estratégica.
- c) Direcciones de área: implementan las estrategias de comunicación de los proyectos y brindan los insumos necesarios para la comunicación institucional.
- d) Coordinación General: Apoya los procesos de comunicación interna.

#### 3.1. Comunicación externa

El Plan Estratégico 2024-2030 de FMCN identifica a la comunicación como una de las cuatro herramientas transversales necesarias para alcanzar su misión. El objetivo de la comunicación externa es posicionar a FMCN como referente en el financiamiento de iniciativas de conservación del patrimonio natural del país. Sus objetivos específicos y audiencias son:

Objetivos específicos	Audiencias
Difundir los resultados de los proyectos de conservación.	Gobierno, donantes y socios.
Dar a conocer las oportunidades de colaboración con FMCN.	Gobierno, donantes, academia, socios y sector privado.
Consolidar la imagen de FMCN como custodio transparente y confiable de recursos para la conservación.	Gobierno, donantes y sector privado.

Cada mensaje que desarrolle FMCN para sus audiencias debe cumplir con las siguientes características:

1. *Creíble*: canalizamos recursos y trabajamos con diferentes sectores y actores para conservar la biodiversidad.
2. *Atractivo*: tenemos una estructura institucional sólida y probada que permite canalizar recursos a campo.
3. *Relevante*: conocemos la problemática ambiental, por lo que diseñamos y acompañamos la ejecución de iniciativas relevantes.
4. *Único*: somos el único fondo ambiental de México que opera en alianza con socios locales, regionales y nacionales.

La comunicación externa permite a FMCN articular respuestas institucionales, proponer un curso de acción y establecer un mensaje claro para audiencias específicas. Antes de desarrollar una posición, FMCN analiza aspectos clave, como propuestas de proyectos, su vinculación con las organizaciones de la sociedad civil, y la colaboración histórica con los diferentes sectores de la sociedad. FMCN enfoca la comunicación en los resultados e historias de los proyectos apoyados; sustenta los mensajes en información científica, en el respeto a las leyes, así como en el cumplimiento de estándares internacionales ambientales y sociales. FMCN busca siempre colaborar con socios públicos y privados; participa en las discusiones de las alianzas especializadas en los temas, pero no es siempre parte formal de ellas.

Cada proyecto, como señala el Manual de Operaciones de FMCN en el anexo de Salvaguardas Ambientales y Sociales, define su estrategia de comunicación. Ésta se basa en los objetivos y metas del proyecto, las audiencias específicas definidas a partir de diagnósticos, así como planes de comunicación específicos con presupuesto, actividades y metas. Esta comunicación es culturalmente apropiada y considera la perspectiva de género.

Con base en estos lineamientos, FMCN ha desarrollado diez puntos que su personal debe seguir en su trabajo diario de comunicarse al exterior. Éstos son producto de la experiencia a lo largo de los años. El decálogo es el siguiente:

1. No corregir en público a compañeros de FMCN. En la primera oportunidad señalar el error a solas y de manera constructiva. La excepción procede si el error es tan importante que puede comprometer a FMCN.

2. FMCN fomenta en su interior la discusión de diferentes puntos de vista. Pero una vez que FMCN acuerda una posición institucional, todo el personal debe apoyarla al exterior.
3. Si el personal de FMCN recibe un correo electrónico que parezca agresivo (interno o externo), es importante dejar pasar un tiempo (1 a 2 días) para hacer un análisis objetivo y obtener recomendaciones del jefe directo. Posteriormente es importante comunicarse telefónicamente o en persona con el autor del correo para resolver el conflicto.
4. Toda participación de FMCN en eventos públicos debe ser comunicada al jefe directo. A menos de que haya un acuerdo previo con el jefe directo, el representante de FMCN en el evento no puede tomar acuerdos que comprometan a la institución más allá de los límites dictados por su descripción de puesto.
5. Toda participación de FMCN como institución en un evento debe ser informada de manera previa al jefe directo. Si el evento involucra titulares de instituciones públicas o de donantes, la Directora General debe ser informada con antelación.
6. La participación de FMCN en desplegados en medios de comunicación debe ser autorizada por el Presidente del CD vía Dirección General, por lo que la exploración de toda posible participación debe ser comunicada a la Directora General vía los directores de área.
7. Toda participación en medios de comunicación masiva debe ser informada a la Directora General con antelación (al menos una semana).
8. En caso de recibir una llamada o visita inesperada de una autoridad o grupo conocido (como medios de comunicación, ejidos, legisladores) con potencial de afectación a FMCN, es importante atenderla, pero señalar que tienen que consultar al director de área o a la Directora General para dar la atención adecuada. En caso de que la vista sea presencial, es importante hacer la consulta de inmediato antes de proceder a dejar pasar al grupo a las instalaciones de FMCN. En caso de que sea una llamada, tomar los datos y regresar la llamada después de la consulta con el jefe directo sobre la estrategia a seguir.
9. Toda solicitud de información no cotidiana que provenga del exterior debe ser por escrito y especificando tiempos razonables para atenderla.

10. Cuando FMCN planee un evento que involucre la participación de entidades públicas es importante respetar el periodo considerado como “veda electoral”.

### 3.2. Comunicación interna

Mantener la comunicación fluida, respetuosa y efectiva permite que las organizaciones alcancen sus objetivos en un clima laboral armonioso. El primer canal de comunicación del empleado de nuevo ingreso para resolver dudas sobre sus responsabilidades y funciones, así como cualquier otro tema institucional, es el jefe inmediato. Posteriormente, el empleado sigue los canales establecidos en la institución de acuerdo al tema a tratar, siempre manteniendo informado al jefe inmediato.

En cuanto a recursos humanos, el director de área es el encargado de asegurar que su equipo se comunique y trabaje de manera efectiva, asegurando retroalimentación constante y oportunidades de desarrollo, así como atención a asuntos personales, que puedan afectar temas laborales. La solicitud de vacaciones y días de permiso o enfermedad deben tratarse siempre con el jefe directo y posteriormente informar al Área de Finanzas, la cual está encargada de registrar las ausencias y permisos; así como de los contratos laborales, pago de nómina y liquidaciones.

FMCN ha desarrollado diez puntos que su personal debe seguir en su trabajo diario de comunicarse al interior. Éstos son producto de la experiencia a lo largo de los años. El decálogo es el siguiente:

1. En caso de conflicto, buscar resolverlo directamente con la persona involucrada. Si no hay solución, informar al jefe directo para que atienda el problema con los involucrados.
2. Al recibir un correo electrónico que parezca agresivo (interno o externo), es importante dejar pasar un tiempo (1 a 2 días) para hacer un análisis objetivo y comunicarse telefónicamente o en persona con el autor del correo para aclarar primero la interpretación del mismo y, en su caso, resolver el conflicto. Es importante recordar que el tono con el que cada persona lee un correo puede ser subjetivo y es posible malinterpretar cuando no fue escrito con intención ofensiva. Tomar distancia ayuda a analizar y resolver las diferencias de forma amable.
3. Atender oportunamente conflictos, malentendidos o malestares dentro de la institución para buscar una solución y evitar que se acumule el malestar.

4. La crítica es necesaria para toda mejora, pero debe ser constructiva, oportuna y comunicada de manera respetuosa.
5. Copiar o informar al jefe directo y al jefe de la persona que solicita sobre toda petición recibida de apoyo no cotidiano.
6. Comunicar al jefe inmediato lo antes posible sobre cualquier instrucción o comunicación no cotidiana que reciba de alguien que no es el jefe directo.
7. Informar de inmediato a la Dirección General de notificaciones que lleguen a FMCN provenientes de cualquier autoridad, ya que éstas pueden tener implicaciones legales.
8. Enviar de inmediato a la persona responsable toda comunicación o información que sea pertinente a FMCN, que no sea responsabilidad del receptor.
9. Indicar en toda solicitud de información la fecha en que deberá ser atendida, la cual deberá ser razonable considerando otras prioridades institucionales.
10. Buscar que la comunicación sea eficiente y cortés.

En caso de que el conflicto no sea resuelto siguiendo las diez reglas anteriores, el empleado puede registrar su queja o denuncia en el buzón que para tal efecto está disponible en la página web de FMCN. La atención de este buzón es responsabilidad de la Auditora Interna. En caso de que el empleado así lo requiera, el empleado puede solicitar que su identidad sea protegida.

#### **4. CÓDIGO DE CONDUCTA**

El CD de FMCN considera que el cumplimiento de estándares de comportamiento ético de los empleados y directivos de la organización, así como de su gobierno corporativo constituye el requisito mínimo indispensable para que la sociedad confíe en las actividades que lleva a cabo. Estos estándares de comportamiento ético son parte de nuestra cultura organizacional y de nuestro quehacer diario, por lo que es necesario formalizarlos y establecer un marco de referencia común que unifique los criterios y oriente las acciones de todas las personas que integran FMCN. En esta sección se encuentran referidos el Código de Ética, las políticas y los instrumentos relacionados al Código de Conducta que todo integrante de FMCN debe seguir.

#### **4.1. Código de Ética.**

El objetivo del Código es dar a conocer a los consejeros, directivos y empleados de la organización, sus obligaciones de carácter ético con FMCN, sus donantes, clientes, acreedores y proveedores, autoridades, medioambiente y comunidad. El código de ética se difunde a todas las personas colaboradoras de FMCN, una vez al año durante la reunión de integración.

*Anexo 2. Código de Ética*

#### **4.2. Política de protección contra la explotación, abuso y acoso sexuales.**

FMCN coloca la dignidad humana en el centro de su trabajo. FMCN declara cero-tolerancia hacia la explotación sexual, abuso sexual y acoso sexual. Todas las personas que trabajan en FMCN tienen derecho a ser tratadas con dignidad y respeto y a trabajar en un entorno libre de explotación sexual, abuso sexual, acoso, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación de cualquier tipo.

*Apéndice 10. Política de protección contra la explotación, abuso y acoso sexuales.*

#### **4.3. Política de género.**

Los objetivos de la política son: incorporar la perspectiva de género de forma transversal en la operación de FMCN y en toda iniciativa; fomentar el empoderamiento de la mujer y su papel en el acceso, uso, control y manejo de los recursos naturales de manera respetuosa con su propio contexto; promover la igualdad y la equidad entre hombres y mujeres en la conservación, aprovechamiento y restauración de los recursos naturales.

*Apéndice 11. Política de género.*

#### **4.4. Política de prácticas prohibidas.**

La política tiene como objetivos: evitar y disuadir cualquier práctica prohibida; declarar cero-tolerancia a las prácticas prohibidas; garantizar que el uso de los recursos sea utilizado para los fines establecidos por la institución.

*Apéndice 12. Política de prácticas prohibidas*

**4.5. Declaración cero-tolerancia.**

FMCN declara cero-tolerancia hacia cualquier actividad fraudulenta o vinculada a actos de corrupción, y todas sus oficinas y representaciones cumplen con la legislación y la normatividad vigente establecidas por las autoridades.

*Apéndice 13. Declaración cero-tolerancia.*

**4.6. Línea de denuncia.**

El Mecanismo de Atención a Quejas y Denuncias a nivel institucional tiene como objetivo brindar un procedimiento gratuito, accesible, incluyente y estructurado para recibir, evaluar y hacer recomendaciones para la resolución de las quejas y denuncias vinculadas con los proyectos que FMCN financia. En febrero de cada año, el desempeño del mecanismo es reportado al Comité de Acompañamiento Institucional.

*Apéndice 14. Mecanismo de Atención a Quejas y Denuncias a nivel institucional.*

**4.7. Política de protección a denunciantes.**

Los objetivos de esta política son: (a) proporcionar condiciones seguras que motiven la práctica de la denuncia; y (b) fortalecer la protección del denunciante frente a represalias.

*Apéndice 15. Política de protección a denunciantes.*

**4.8. Política de prevención de riesgos psicosociales de FMCN.**

El objetivo de esta política es establecer y visibilizar medidas de prevención y acciones de control de riesgos psicosociales que pudieran derivar de las dinámicas laborales.

*Apéndice 16. Política de prevención de riesgos psicosociales de FMCN*

**Lista de acrónimos y siglas**

AC	Área de Conservación
AF	Área de Finanzas
AIDI	Área de Investigación y Desarrollo Institucional
AKK	Alianza Kanan Kay

AGPA	Asamblea General de Personas Asociadas
ANP	Áreas Naturales Protegidas
AMS	Área de Manejo Sostenible
CAI	Comité de Acompañamiento Institucional
CD	Consejo Directivo
CI	Comité de Inversiones
CLO	Cuenca Los Ojos
CM	Comité Marino
CMS	Comité de Manejo Sostenible
Conabio	Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad
Conafor	Comisión Nacional Forestal
Conanp	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
Conapesca	Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca
CONECTA	Conectando la salud de las cuencas con la producción ganadera y agroforestal sostenible
CPP	Comité de Paisajes Productivo
CTFANP	Comité Técnico del Fondo de Áreas Naturales Protegidas
C6	Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático
DG	Dirección General
EnBioMex	Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México
FANP	Fondo para Áreas Naturales Protegidas
FINANP	Financiamiento de Áreas Naturales Protegidas
FGM	Fondo Golfo de México, A.C.
FOCEN	Fondo de Conservación del Eje Neo Volcánico, A.C.
Fomafur	Fondo para el Manejo del Fuego y Restauración
FONCET	Fondo de Conservación el Triunfo, A.C.
FONCER	Fondo de Conservación de Especies en Riesgo
FONNOR	Fondo Noroeste, A.C.
INECC	Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático

L-SAM	Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano
ReU	Rancho El Uno
RedFAM	Red de Fondos Ambientales
RÍOS	Restauración de ríos para la adaptación al cambio climático
SAM	Sistema Arrecifal Mesoamericano
Sisep	Sistema de Seguimiento a Proyectos de FMCN