

MANUAL DE OPERACIONES (MOP) 2025

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN)

ACTUALIZACIONES AL MANUAL

Concepto	Necesidad de cambio	Localización actual	Fecha
Adición del glosario de documentos de FMCN, con nomenclatura nueva	Estructurar los documentos de uso externo en un mismo glosario para fácil localización de los mismos.	Pág. 5	Nov 2024
Adición del apartado "Mención de los documentos en los respectivo manuales"	Vincular los documentos de FMCN con los manuales para visibilizar de qué forma se correlacionan.	Pág. 6	Nov 2024
Reagrupación de los anexos para integrar únicamente como parte del MOP los procedimientos específicos a los que se hacen mención en el MOP. Los otros documentos están citados y enlistados en el glosario de documentos de FMCN. Revisar este documento como referencia de cambios.	Diferenciar las políticas de los anexos, para conocer cuáles son procedimientos y cuales normativas institucionales.	Pág. 117	Nov 2024
Integración del glosario de términos a la página 6, antes se localizaba como anexo 9	Dar a conocer los acrónimos empleados en el documento desde el inicio del mismo.	Pág. 7	Nov 2024
Integración de los formatos como apartado 5.2, antes se localizaba como anexo 10	Visibilizar los formatos que se mencionan a lo largo del documento.	Pág. 117	Nov 2024
Eliminación de los títulos de 4 nivel en adelante del glosario del documento	Reducir la complejidad del índice para fácil lectura	Pág. 10	Nov 2024
Eliminación del apartado "1.8.2 Monitoreo de emisiones de efecto invernadero" así como el anexo 12, es un proceso interno de FMCN.	Eliminar del MOP el cálculo de la huella de carbono por ser un proceso interno.	n/a	Nov 2024
Eliminación del contrato "Contrato para adquisición de materiales de campo", ya no aplica para las operaciones de FMCN	Eliminar el formato por desuso del mismo	n/a	Nov 2024
Eliminación del texto referente a Fondos Emergentes del apartado 4.6, ya no aplica para las operaciones de FMCN	Eliminar el proceso para la solicitud y reporte de fondos emergentes por no ser un procedimiento vigente	n/a	Nov 2024
Eliminación de apartados duplicados Fondo de Emergencia que antes se encontraba en el apartado 4.6 y el 4.8.14, quedando únicamente en el apartado 4.5	Eliminar apartados duplicados para evitar confusiones	Pág. 100	Nov 2024
Eliminación de apartados duplicados de subejercicio de POA que antes se encontraba en el apartado 4.5 y 4.8.13, quedando únicamente en el apartado 4.7.12	Eliminar apartados duplicados para evitar confusiones	Pág. 115	Nov 2024

Eliminación de apartados duplicados de Reportes de POA que antes se encontraba en el apartado 4.4 y 4.8.15, quedando únicamente en el apartado 4.4	Eliminar apartados duplicados para evitar confusiones	Pág. 97	Nov 2024
Eliminación de apartados duplicados de Plan Semanal de Necesidades de POA que antes se encontraban en el apartado 4.3 y 4.7.2, quedando únicamente en el apartado 4.3	Eliminar apartados duplicados para evitar confusiones	Pág. 97	Nov 2024
Eliminación de los formatos 12.35 Solicitud de fondos emergentes, 12.36 Plan de necesidades de fondo emergentes, 12.37 Reporte de fondo emergente, la numeración para los formatos posteriores a su vez se vio modificada. Y se incluyó el formato 12.44 Acuerdo modificatorio en inglés para persona moral, 12.45 Lista de pago de jornales, 12.46 Lista de asistencia, 12.47 Solicitud de fondo de emergencias Regional, 12.48 Reporte de fondo de emergencias Regional	Eliminar formatos que ya no se emplean en las operaciones de FMCN e incluir aquellos necesarios para las mismas.	Pág. 117	Nov 2024
Separación de procedimientos específicos en el texto del MOP, como anexos. A1 Metodología ZOPP, antes contenido en Apartado 1.7; A5 Solicitud y comprobación de viáticos, antes dentro del Apartado 2.6.4; Formato 12.43 Dr. para Auditoría Interna antes dentro del Apartado 2.7.13 y 2.7.15	Separación de anexos como documentos aparte para simplificar la lectura del documento.	Pág. 117	Nov 2024
Modificación de las fechas de recepción de reportes para los apartados de subproyectos y POA en concordancia con los contratos aprobados para el 2025 por el jurídico. Todas las fechas quedan en 10 días hábiles, incluso los reportes de visita de supervisión de FMCN a los subproyectos y POA.	Homogenizar los plazos para presentar reportes en congruencia con lo estipulado en contratos.	varias	Nov 2024
Modificación a las cifras para dictaminar los estados financieros según la legislación vigente en el apartado 2.7.1.1.	Actualizar los montos para presentar estados financieros de acuerdo con la normativa mexicana vigente	Pág. 54	Nov 2024
Modificación en tiempo máximo para renovar un contrato de OLLC administradora de POA, de tres (3) años paso a ser cinco (5) años (Apartado 4.2).	Actualizar el tiempo máximo para renovar un contrato con una OLLC administradora de POA	Pág. 96	Nov 2024
Modificación en el nombre de los puestos para integrar lenguaje inclusivo	Actualizar los cargos y puestos empleando lenguaje inclusivo	varias	Nov 2024

MANUAL DE OPERACIONES

FMCN cuenta con tres manuales, que rigen a la institución. El primero es el presente documento. Contiene la información de cómo FMCN identifica y prepara propuestas de proyectos¹ 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 subproyectos², así como las organizaciones que administran los Planes Operativos Anuales (POA)³ 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 (MOP) describe los procedimientos generales en FMCN, en el Anexo 4 se encuentra la descripción de las particularidades de cada proyecto.

[Anexo 4. Procedimientos específicos de proyectos de FMCN.](#)

El segundo manual es el Manual Organizacional, que describe la estructura de FMCN incluyendo su gobernanza desde la Asamblea General de Personas Asociadas hasta los equipos que diseñan y operan los proyectos, así como los procedimientos para el manejo de sus recursos humanos y las directrices en el tema de comunicación; además de compilar como anexos documentos institucionales relevantes como son: el código de ética, el plan estratégico y las políticas internas.

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 evaluarlos y atenderlos.

El objetivo de estos tres manuales es guiar el actuar de FMCN para alcanzar las metas del Plan Estratégico de FMCN, el cual establece los objetivos internos y externos de la organización. En el mes de octubre, el personal de FMCN trabaja en la revisión y actualización de los tres manuales para garantizar la eficiencia operativa y se difunde la versión actualizada en el primer trimestre del año.

1 Para FMCN un proyecto se refiere a aquella iniciativa que atiende algún objetivo estratégico externo que será implementada por FMCN y financiada por una o varias fuentes financieras. Se formaliza con la firma de un contrato entre FMCN y el donante. Un proyecto puede financiar varios subproyectos, POA o consultorías.

2 Un subproyecto es una iniciativa en campo derivada de la implementación de un proyecto. Se formaliza con la firma de un contrato entre FMCN y una asociación civil que opera en campo.

3 Un POA es una iniciativa en campo implementada por la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) en una determinada Área Natural Protegida.

GLOSARIO DE DOCUMENTOS FMCN

MANUALES DE FMCN

M1	Manual de Operaciones (MOP)
M2	Manual Organizacional
M3	Manual de Control de Riesgos

DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS

E1	Plan Estratégico 2024-2030
E2	Informe anual vigente

NORMATIVAS INSTITUCIONALES

N1	Política para la prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo
N2	Política sobre conflicto de interés
N3	Política Ambiental y Social de FMCN
N3.1	Sistema de Gestión Ambiental y Social (SGAS)
N4	Política de protección contra la explotación, abuso y acoso sexual
N5	Política de género
N5.1	Plan de Acción de Género de FMCN (PAG)
N6	Política para prácticas prohibidas
N7	Política de protección a denunciantes
N8	Política de prevención de riesgos psicosociales de FMCN
N9	Cláusulas contra fraude y corrupción
N10	Protocolo institucional para la recepción y atención inmediata de requerimientos por parte de las autoridades y/o dependencias públicas
N11	Declaración cero tolerancia
N12	Mecanismo de Atención de Quejas y denuncias a nivel institucional (MAQ)
N13	Código de ética
N14	Aviso de Privacidad

GOBIERNO CORPORATIVO

G1	Procedimiento para el análisis y selección de consejeros del FMCN
G2	Guía sobre la gobernanza de FMCN
G3	Reglamento Comité de Inversiones
G4	Reglamento Comité de Acompañamiento Institucional
G5	Reglamento Comité de Manejo Sostenible
G6	Reglamento Comité Técnico del Fondo para Áreas Naturales Protegidas
G7	Reglamento Comité Marino
G8	Reglamento del Comité Técnico de Paisajes Productivos
G9	Reglamento Comité Técnico del Proyecto CoSMoS

MENCIÓN DE LOS DOCUMENTOS EN LOS RESPECTIVOS MANUALES

			M1	M2	M3
Documentos Estratégicos	E1	Plan Estratégico 2024-2030			
	E2	Informe anual vigente			
Normativas Institucionales	N1	Política para la prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo			
	N2	Política sobre conflicto de interés			
	N3	Política ambiental y social del FMCN			
	N3.1	Sistema de Gestión Ambiental y Social (SGAS)			
	N4	Política de protección contra la explotación, abuso y acoso sexual			
	N5	Política de género			
	N5.1	Plan de Acción de Género de FMCN (PAG)			
	N6	Política de prácticas prohibidas			
	N7	Política de protección a denunciantes			
	N8	Política de prevención de riesgos psicosociales de FMCN			
	N9	Cláusulas contra fraude y corrupción			
	N10	Protocolo institucional para la recepción y atención inmediata de requerimientos por parte de las autoridades y/o dependencias públicas			
	N11	Declaración cero tolerancia			
	N12	Mecanismo de Atención de Quejas y denuncias a nivel institucional (MAQ)			
N13	Código de ética				
N14	Aviso de privacidad				
Gobierno Corporativo	G1	Procedimiento para el análisis y selección de consejeros de FMCN			
	G2	Guía sobre la gobernanza de FMCN			
	G3	Reglamento Comité de Inversiones			
	G4	Reglamento Comité de Acompañamiento Institucional			
	G5	Reglamento Comité de Manejo Sostenible			
	G6	Reglamento Comité Técnico del Fondo para Áreas Naturales Protegidas			
	G7	Reglamento Comité Marino			
	G8	Reglamento del Comité Técnico de Paisajes Productivos			
	G9	Reglamento Comité Técnico del Proyecto CoSMoS			

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACCIÓN	Comunidades Sostenibles para la Acción Climática en la Península de Yucatán
AII	Asesor de Inversiones Independiente
AGPA	Asamblea General de Personas Asociadas
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
CAI	Comité de Acompañamiento Institucional
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
CINIF	Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera
CLO	Cuenca Los Ojos
CMI	Cuadro de Marco Integral
CNBV	Comisión Nacional de Bancaria y Valores
CNSF	Comisión Nacional de Seguros y Finanzas
CoSMoS	Conservación y Uso Sostenible en Montañas y Sierras
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
CONNECTA	Conectando la salud de las cuencas con la producción ganadera y agroforestal sostenible
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway)
CTFANP	Comité Técnico del Fondo para Áreas Naturales Protegidas
CURP	Clave Única de Registro de Población
CV	<i>Currículum Vitae</i>
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
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FANP	Fondo para Áreas Naturales Protegidas
FE	Fondo de Emergencia
FFCC	Fondo Fijo de Caja Chica
FGC	Fondo para el Golfo de California
FINANP	Financiamiento Sostenible para Nuevas Áreas Naturales Protegidas
FMCN	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza
FOMAFUR	Fondo para el Manejo del Fuego y Restauración
FONCER	Fondo para la Conservación de Especies en Riesgo
FR	Fondo Regional
GEI	Gases de Efecto Invernadero
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
KS	Kaanbal Suut
LAN	Ley de Aguas Nacionales
LFPDPPP	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 al 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
NIF	Normas de Información Financiera
NS	Normas de Sostenibilidad

OGM	Organismos Genéticamente Modificados
OLLC	Organizaciones Locales Legalmente Constituidas
PAC	Proveedor Autorizado de Certificación
PAG	Plan de Acción de Género
PlyG	Política de Inversión y Gasto
PLAT	Proveedor Local de Asistencia Técnica
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
SFP	Secretaría de la Función Pública
SGAS	Sistema de Gestión Ambiental y Social
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Sierra y Mar	Conservación de la Biodiversidad en la Sierra Madre Oriental y el Golfo de México
SISEP	Sistema de Seguimiento a Proyectos de FMCN
TdR	Términos de Referencia
TI	Tecnología de la Información
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
UMA	Unidad de Medida y Actualización
VAS	Verificación Ambiental y Social
ZOPP	<i>Ziel Orientierte Projekt Planung</i> - Planificación de Proyectos orientada a Objetivos

MANUAL DE OPERACIONES FMCN 2025

1	DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS	13
1.1	IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS POTENCIALES Y NOTA CONCEPTUAL	13
1.2	PROPUESTA DE PROYECTO	14
1.3	PROCESO DE DISEÑO	14
1.4	CONTENIDO MÍNIMO DE UNA PROPUESTA	15
1.5	EVALUACIÓN DE PROPUESTAS DE PROYECTOS	15
1.6	PLAN ANUAL DE PROYECTOS	17
1.7	EL MARCO LÓGICO QUE FMCN UTILIZA PARA PLANEACIÓN DE SUS PROYECTOS	17
1.8	MONITOREO Y SEGUIMIENTO	17
1.8.1	MONITOREO DE INDICADORES INSTITUCIONALES	17
1.8.2	MONITOREO DE RIESGOS Y SEGUIMIENTO AL AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS	18
1.9	MISIONES Y SUPERVISIONES DE CAMPO	19
1.10	CANALIZACIÓN DE RECURSOS	20
1.11	REPORTES	22
1.12	EVALUACIONES	23
1.13	DIFUSIÓN DE RESULTADOS Y SISTEMATIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS	24
1.14	SISTEMA DE SEGUIMIENTO A PROYECTOS (SISEP)	25
2	LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE FMCN	25
2.1	CONTROL INTERNO	26
2.2	DISEÑO, REGISTRO, EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO	26
2.3	ENTRADA DE RECURSOS	27
2.4	REPOSITORIOS DE RECURSOS	31
2.4.1	CONTRATOS DE INVERSIÓN	31
2.4.2	CUENTAS BANCARIAS	31
2.5	ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	32
2.5.1	SELECCIÓN DE CONSULTORES	32
2.5.2	ELABORACIÓN DE CONTRATOS DESDE SISEP.	38
2.5.3	DESEMBOLSOS A CONSULTORES	43
2.5.4	REQUISITOS DE LOS COMPROBANTES FISCALES DE CONSULTORES	43
2.5.5	REPORTES Y PRODUCTOS DE LOS CONSULTORES Y FIRMAS CONSULTORAS	44
2.5.6	ADQUISICIONES DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS DISTINTOS A LOS DE CONSULTORÍA	44
2.6	EGRESOS Y EJERCICIO PRESUPUESTAL	48
2.6.1	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	48
2.6.2	SOLICITUDES DE ANTICIPO	49
2.6.3	CONTINGENCIAS O EMERGENCIAS	49
2.6.4	VIÁTICOS	49

2.6.5	TARJETAS CORPORATIVAS DE CRÉDITO	50
2.6.6	FONDO FIJO	52
2.6.7	GASOLINA	53
2.7	CUMPLIMIENTO	53
2.7.1	AUDITORÍAS EXTERNAS	53
2.7.2	CONTRATOS	55
2.7.3	OTROS SERVICIOS	57
2.7.4	MANEJO Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES	58
2.7.5	PREVENCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE OPERACIONES CON RECURSOS DE PROCEDENCIA ILÍCITA	62
2.7.6	DE LA INFORMACIÓN CONTABLE	64
2.7.7	COMPROBACIÓN FISCAL	64
2.7.8	GASTOS NO DEDUCIBLES	65
2.7.9	ARCHIVO	66
2.8	ATENCIÓN A REQUERIMIENTOS POR PARTE DE LAS AUTORIDADES Y/O DEPENDENCIAS PÚBLICAS.	68

3 LOS PROCEDIMIENTOS PARA LOS SUB-PROYECTOS 68

3.1	PROCEDIMIENTOS PARA IDENTIFICAR SUBPROYECTOS A FINANCIAR	69
3.1.1	VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE LAS PROPUESTAS	70
3.1.2	EVALUACIÓN DE PROPUESTAS	70
3.1.3	SELECCIÓN DE PROPUESTAS	72
3.1.4	GUÍA Y ACOMPAÑAMIENTO A LA OLLC PARA CAPTURAR EL SUBPROYECTO EN SISEP.	73
3.1.5	ELABORACIÓN DE CONTRATO DEL SUBPROYECTO APROBADO	73
3.1.6	PARTES DEL CONTRATO	74
3.1.7	PROCEDIMIENTOS PARA LAS ORGANIZACIONES A CARGO DE LOS SUBPROYECTOS	75
3.2	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA OPERACIÓN DE SUBPROYECTOS	76
3.2.1	CUENTAS BANCARIAS	76
3.2.2	CONTROLES INTERNOS DE LA OLLC	77
3.2.3	PRESUPUESTO Y CATÁLOGO DE CUENTAS	78
3.2.4	PERSONAL TÉCNICO Y DE CAMPO (CUENTA 1000)	78
3.2.5	SERVICIOS PROFESIONALES (CUENTA 2000)	78
3.2.6	ADQUISICIONES DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS DISTINTOS A LOS DE CONSULTORÍA (CUENTA 3000)	83
3.2.7	COSTOS DIRECTOS (CUENTA 4000)	85
3.2.8	GASTOS DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EJECUTORA (CUENTA 5000)	85
3.2.9	GASTOS DE CAMPO (CUENTA 6000)	86
3.2.10	COSTOS INDIRECTOS (CUENTA 7000)	87
3.2.11	TRANSFERENCIAS PRESUPUESTALES	87
3.2.12	DESEMBOLSOS	87
3.2.13	SUBEJERCICIO	88
3.3	SEGUIMIENTO A SUBPROYECTOS	88
3.3.1	REPORTES	88
3.3.2	VISITAS DE SUPERVISIÓN A SUBPROYECTOS	90

3.3.3	PRÓRROGAS PARA EJECUCIÓN DE LOS SUBPROYECTOS _____	90
3.3.4	TERMINACIÓN DEL SUBPROYECTO _____	91
3.3.5	CANCELACIÓN DE SUBPROYECTOS _____	91
3.3.6	FRAUDE Y CORRUPCIÓN, PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO Y DE FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO _____	92
4	LOS PROCEDIMIENTOS PARA LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA) _____	92
4.1	ELABORACIÓN DE POA _____	94
4.2	CANALIZACIÓN DE RECURSOS A TRAVÉS DE UNA OLLC _____	95
4.3	PLAN SEMANAL DE NECESIDADES DEL ANP _____	97
4.4	REPORTES _____	97
4.5	FONDO DE EMERGENCIAS _____	100
4.6	VISITAS DE SUPERVISIÓN _____	102
4.7	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LAS ORGANIZACIONES ADMINISTRADORAS DE POA O FONDOS REGIONALES QUE EJECUTAN ESTA FUNCIÓN. _____	103
4.7.1	CUENTAS BANCARIAS PARA LOS POA _____	103
4.7.2	EJECUCIÓN DE RECURSOS _____	103
4.7.3	PERSONAL TÉCNICO DE CAMPO (CUENTA 1000) _____	105
4.7.4	SERVICIOS PROFESIONALES (CUENTA 2000) _____	106
4.7.5	ADQUISICIONES DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS DISTINTOS A LOS DE CONSULTORÍA (CUENTA 3000) _____	111
4.7.6	COSTOS DIRECTOS (CUENTA 4000) _____	113
4.7.7	GASTOS DEL PERSONAL DEL ANP (CUENTA 5000) _____	113
4.7.8	GASTOS DE CAMPO (CUENTA 6000) _____	114
4.7.9	COSTOS INDIRECTOS (CUENTA 7000) _____	115
4.7.10	FORMAS Y PLAZOS DE PAGOS _____	115
4.7.11	TRANSFERENCIAS PRESUPUESTALES _____	115
4.7.12	SUBEJERCICIO _____	116
4.7.13	FRAUDE Y CORRUPCIÓN _____	116
5	ANEXOS _____	117
5.1	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL MOP _____	117
5.2	FORMATOS _____	117

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 Locales Legalmente Constituidas⁴ (OLLC), Fondos Regionales⁵ (FR), agencias gubernamentales, académicos, financieros y empresarios. De esta interacción surgen constantemente iniciativas para desarrollar 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 bimensualmente para abordar temas estratégicos incluyendo el análisis de las iniciativas que considera viables para convertirlos en proyectos e inicia la gestión con fuentes financieras y la elaboración de notas conceptuales. Una iniciativa se convertirá en un proyecto cuando haya una coincidencia directa entre la iniciativa a desarrollar, los criterios mencionados y los intereses de los donantes para financiarla.

Los proyectos se clasifican de acuerdo con su temática y objetivo estratégico externo con el que está más relacionado y se asigna a un área de FMCN para su implementación.

FMCN utiliza los formatos de la fuente financiera para elaborar las notas conceptuales (cuanto los tengan) y los formatos para la propuesta respectiva. 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 conceptual debe contener al menos los siguientes elementos sobre el proyecto potencial:

- 1) Antecedentes, identificando la geografía de la intervención.

⁴ Para este Manual de Operaciones OLLC es toda agrupación u organización legalmente constituida con las capacidades para recibir, administrar y aplicar recursos de acuerdo con la ley y podrán participar en el mismo proceso abierto de consultoría o subproyecto. Podrán ser asociaciones civiles (AC), sociedad de solidaridad social (SSS), sociedades de producción rural (SPR), sociedades civiles (SC) y otras.

⁵ 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.

- 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.
- 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 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 del proyecto que participarán aportando fondos o apoyando la ejecución. FMCN frecuentemente pone en contacto actores de diferentes regiones si la iniciativa así lo requiere, como son los Fondos Regionales (FR), permitiendo escalar el impacto de los proyectos.

En este proceso resulta relevante identificar a las organizaciones que ejecutan proyectos en campo. Frecuentemente son OLLC, personal de las áreas naturales protegidas (ANP) o consultores. El Manual de Operaciones especifica los procesos a seguir durante las convocatorias y la selección de OLLC 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 la dirección a cargo del proyecto, con el apoyo del Área de Investigación y Desarrollo Institucional (AIDI), 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

interinstitucionales para el éxito de todo proyecto. En esta etapa, la dirección 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. El Área 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. El área AIDI de FMCN está capacitada en el diseño de propuestas; las cuales tienen como contenido mínimo el mismo que FMCN exige a las OLLC para solicitar recursos vía subproyectos. 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.
- 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.
- 5) Diagnósticos sociales o ambientales.
- 6) Presupuesto del proyecto por resultado.

1.5 Evaluación de propuestas de proyectos

Durante los meses que toma 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 tener claras 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 falta de apropiación de los subproyectos por las comunidades, por lo que el diagnóstico socioambiental de todo proyecto potencial es clave para el éxito del mismo.

En esta etapa, la evaluación de los aspectos ambientales y sociales se hará a través de la aplicación del Sistema de Gestión Ambiental y Social (SGAS) ([N3.1](#)) y la aplicación del Plan de Acción de Género (PAG) de FMCN ([N5.1](#)). 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. Por su parte, la aplicación del PAG promueve que la perspectiva de género se integre en los distintos componentes del proyecto en diseño, además de identificar posibles riesgos específicos para mujeres y niñas, en estrecha coordinación con las organizaciones ejecutoras de FMCN y otras partes interesadas clave.

AIDI liderará la consultoría para realizar los diagnósticos y evaluación completa de riesgos de acuerdo con estos lineamientos y se hará para todo proyecto igual o mayor a US\$5 millones. La dirección del área que implementará el proyecto se asegurará que los resultados del diagnóstico evaluando los cuatro aspectos anteriores, quede asentado en la minuta del grupo de directores y del Comité respectivo, así como la categoría del riesgo del proyecto propuesto de acuerdo con las SGAS ([N3.1](#)), su justificación y las medidas de mitigación correspondientes. La dirección 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 riesgo de las propuestas se realiza por la Coordinación de Investigación Socioambiental la cual evalúa los cuatro aspectos de manera integral. La atención a las recomendaciones de los comités son responsabilidad de la dirección de área respectiva.

Las propuestas elaboradas por FMCN se incorporan al Sistema de Seguimiento a Proyectos (SISEP)⁶ en la sección de “Donantes”, una vez que han sido aprobadas para financiamiento, junto con el respectivo convenio firmado, de manera que puedan ser consultadas fácilmente.

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*) ([Anexo 1](#)). 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 las direcciones de área. La Dirección 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, los cuales incorpora al SISEP de FMCN, y lo presenta al resto del equipo interno de FMCN en la reunión de planeación 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. Para más información consultar el [Anexo 1](#).

1.8 Monitoreo y seguimiento

1.8.1 Monitoreo de indicadores institucionales

Internamente FMCN cuenta con 19 indicadores institucionales ([Anexo 3](#). Indicadores Institucionales), 12 permiten verificar el cumplimiento de los objetivos externos del Plan Estratégico vigente y 7 son de uso interno para tener trazabilidad del impacto de la Institución. Cada POA, subproyecto y consultoría de

⁶ SISEP es una plataforma electrónica construida a la medida, en la que FMCN da seguimiento técnico y administrativo a los subproyectos, programas operativos anuales de ANP y consultorías que financia en el territorio. (Ver apartado [1.14](#))

asistencia técnica financiada por FMCN debe utilizar y reportar obligatoriamente en SISEP estos indicadores, cuando las actividades propuestas en sus planeaciones y diseño del proyecto se enmarquen en ellos. Esto permite conocer el avance particular, por proyecto, así como el avance institucional de FMCN respecto a sus objetivos externos.

En el primer trimestre del año el equipo de Investigación Socioambiental dentro de AIDI compila en colaboración con las Áreas operativas el avance de los indicadores del año inmediato anterior, a partir de los reportes emitidos por cada proyecto. Dichas cifras se analizan e incorporan al Informe Anual de FMCN, que se presenta a la Asamblea General de Personas Asociadas en junio de cada año y que posteriormente es compartido con socios estratégicos de FMCN y publicado en redes sociales.

La información recabada permite consolidar el mapa de iniciativas vigentes, así como los avances de los indicadores. Este proceso permite reflexionar en los obstáculos y las oportunidades que se presentan para alcanzar de forma satisfactoria los objetivos externos.

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

La dirección de cada área se reúne con su equipo bimensualmente. 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 Dirección General dos veces al mes, identificando la estrategia más pertinente para atender los riesgos detectados, así como su atención respectiva. Estas sesiones quedan documentadas en minutas con resúmenes de los puntos más relevantes.

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 ([Apartado 3.1. Procedimientos para identificar subproyectos a financiar](#)). 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; estos 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 que deseen conocer sus áreas de oportunidad ([Anexo 2](#)). Dicho índice contiene una sección con los indicadores de institucionalidad y transparencia del Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) y siete secciones más basadas en la experiencia de FMCN y asesoría especializada, que orientan a las OLLC 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

1.9 Misiones y supervisiones de campo

En el diseño de algunos proyectos, los donantes solicitan realizar misiones⁷ de supervisión juntamente con FMCN, en otros proyectos es solo FMCN quien realiza las misiones. En el plan operativo anual del proyecto se establecen las fechas en las que se llevarán a cabo las misiones, éstas pueden abordar distintos temas de acuerdo con los avances y gestión del proyecto, pero de manera general incluyen uno o varios de estos incisos:

- a) Reuniones de gabinete con las instituciones socias del proyecto para revisar acuerdos interinstitucionales y responsabilidades.
- b) Reunión de los equipos técnicos para revisar el avance de los componentes del proyecto.
- c) Reunión de los equipos administrativos y financieros para revisar el cumplimiento del plan de adquisiciones y procesos administrativos.
- d) Reunión con actores relevantes para el proyecto para identificar sinergias.
- e) Viaje de supervisión al territorio de intervención para visitar subproyectos, ver los avances en el logro de los objetivos del proyecto, así como los impactos sociales y ambientales a partir del financiamiento y trabajo técnico.

⁷ Misión de supervisión se refiere a un viaje al territorio de intervención de un determinado proyecto, que organiza FMCN junto con las fuentes financieras que lo financian.

Algunos proyectos se apoyan en los Fondos Regionales para la supervisión en campo de los subproyectos que lo componen, en ese caso los FR también participarán en las misiones de supervisión, cuando sea necesario.

Los viajes de supervisión al territorio de intervención los realizará en algunos casos; sólo FMCN, en otros casos los realizarán conjuntamente FMCN con los FR y también es posible que solo los hagan los FR, dependerá de los arreglos institucionales del proyecto y las necesidades en campo.

Los viajes de supervisión se programan 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 de acuerdo con los siguientes pasos:

- 1) Con al menos 10 días hábiles de anticipación, el personal avisa y coordina la visita con los socios en campo para explicar el objetivo y la dinámica de la visita.
- 2) Con base en el marco lógico del proyecto, el personal de FMCN/FR solicita a la organización social una presentación general de los avances del subproyecto previa al recorrido a los sitios de intervención, así como la selección de los sitios más representativos de los avances, y una sesión final de reflexión.
- 3) Posterior a la visita de campo, en un plazo máximo de 10 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 subproyecto 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. Las direcciones de área comparten esta información con la Dirección General y, en caso necesario, con los comités específicos de cada proyecto y, a través de la Dirección 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 que serán donados a las ANP, así como por la contratación de consultores que pueden ser personas físicas o morales para temas diversos como puede ser: asistencia técnica, facilitación de procesos, diagnósticos, asesorías legales, fiscales, entre otras. Los procedimientos están descritos en la segunda sección del Manual de Operaciones ([Apartado 2](#)).
- 2) A través de subproyectos: este esquema utiliza tres formas de selección de subproyectos. En la primera, FMCN publica en su sitio web una convocatoria abierta invitando a todas las

organizaciones interesadas a someter propuestas de subproyectos. 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 el envío de una convocatoria dirigida a ciertas organizaciones que tienen características específicas consideradas de valor para llevar a cabo determinado subproyecto, o bien sus subproyectos han sido exitosos y merecen concursar por una extensión de este. Finalmente, la tercera forma es la selección directa, en la cual FMCN apoya un subproyecto de cierta organización por ser el único socio que puede llevar a cabo el subproyecto requerido. Los subproyectos 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 tanto administrativas como técnicas de las OLLC a cargo de los subproyectos. Esta evaluación está basada en los requisitos y calificaciones que la convocatoria especifica. Los requisitos mínimos están descritos en la tercera sección del Manual de Operaciones ([Apartado 3](#)).

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

- 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 regional 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 OLLC encargadas de la administración de los fondos para los POA a través de convocatorias y evalúa las propuestas con base en criterios, que permiten evaluar las capacidades administrativas de las organizaciones proponentes. La selección de las OLLC encargadas de la administración de recursos para los POA es autorizada por el comité correspondiente.

La cuarta sección ([Apartado 4](#)) del Manual de Operaciones describe a detalle los procedimientos a seguir para los POA. FMCN utiliza dos vías para dar seguimiento a la operación de los POA de las ANP que financia:

- a. Vía interna: En esta forma el seguimiento técnico lo da el equipo de FMCN mientras que el seguimiento administrativo lo da la OLLC administradora seleccionada para canalizar y manejar el presupuesto del POA.
- b. Vía OLLC o Fondo Regional: En esta forma tanto el seguimiento técnico como el administrativo lo da la organización socia.

FMCN tomará la decisión de utilizar una vía u otra dependiendo de los arreglos institucionales del proyecto que financia los POA y de cuál sea la estrategia de operación más eficaz y eficiente. Para la correcta interpretación del apartado 4 de este manual, es necesario aclarar que la redacción está adecuada a la vía interna (inciso a) señalando las actividades que realiza el personal técnico de FMCN y las actividades que realiza la OLLC Administradora. Sin embargo, para la vía OLLC o Fondo Regional (inciso b) es necesario considerar que tanto las funciones señaladas para el equipo técnico de FMCN como las funciones de la OLLC Administradora la realizará la OLLC o Fondo Regional.

1.11 Reportes

FMCN, a su vez, elabora en SISEP reportes anuales de los avances de sus proyectos, éstos 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 con 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 10 días hábiles antes de la entrega de los reportes a los donantes. El personal de FMCN integra estos reportes en el SISEP para asegurar registro de estos.
- 2) Comités: en cada sesión de comité, las direcciones de área presentan los avances de los proyectos, con los cuales se analizan los riesgos y oportunidades de estos.
- 3) Consejo Directivo (CD): cada febrero y agosto, previo a la sesión del CD correspondiente, las direcciones 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, las direcciones 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 las direcciones 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) Evaluaciones de medio término y finales: en el caso de los proyectos de más de USD\$10M o cuando el donante lo solicite, se realizan evaluaciones a la mitad del periodo de ejecución del proyecto y al final, que son conducidas por un evaluador independiente experto y su respectivo equipo de especialistas independientes. Estas evaluaciones se enfocan en la efectividad, eficiencia, relevancia, sostenibilidad e impacto de los proyectos. De esta forma, las recomendaciones de las evaluaciones externas independientes permiten adaptar las actividades de los proyectos a condiciones cambiantes, asegurando que los proyectos avancen hacia las metas establecidas o bien recuperando los aprendizajes de los proyectos concluidos para mejorar el diseño de proyectos futuros.

Para asegurar la independencia entre la operación de los proyectos y su evaluación, el equipo de AIDI es el responsable de la implementación de las evaluaciones externas independientes, supervisando a los evaluadores independientes. A su vez, el personal técnico del Área de Conservación (AC) y del Área de Manejo Sostenible (AMS) debe asegurar que AIDI y 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. Así mismo FMCN se apoya en un Grupo de Evaluación conformado por expertos en evaluación ambiental y social de proyectos para que guíe el actuar de AIDI en las evaluaciones que supervise. El [Formato 12.1](#), presenta el contenido mínimo a considerar en los términos de referencia para estas evaluaciones.

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 equipo de comunicación de FMCN, con el apoyo del 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 subproyectos apoyados en cada proyecto, que son resultado de las convocatorias publicadas en el sitio web.

Además, 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 y logros; 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 y/o el logotipo e imagen del proyecto en sí.

1.14 Sistema de Seguimiento a Proyectos (SISEP)

SISEP conforma la biblioteca electrónica de los proyectos financiados por FMCN donde se almacena y gestiona información sobre:

- a) Donantes: los convenios con donantes y los reportes a donantes.
- b) Consultorías: los contratos y productos de consultorías que son consecuencia de los convenios con donante.
- c) Subproyectos y POA: los contratos y el seguimiento técnico y administrativo que proporciona FMCN a las OLLC que ejecutan los recursos en campo consecuencia de los convenios con donante.
- d) Servicios: los contratos con los prestadores de servicios, órdenes de compra o servicio según corresponda.
- e) Gobernanza: las minutas y actas de las reuniones con los comités, CD y AGPA.

La herramienta institucional para el seguimiento de los proyectos y subproyectos con sus respectivos indicadores es el SISEP. Donde las organizaciones a cargo de los subproyectos reportan los avances de estos indicadores y SISEP permite sumarlos para todos los proyectos, POA y subproyectos. De esta forma, FMCN puede dar seguimiento de manera cuantitativa a los avances en las metas de los objetivos de su Planeación Estratégica. Además, SISEP permite a los usuarios de FMCN archivar sus reportes técnicos y administrativos a donantes, así como obtener información de los subproyectos y POA financiados mediante los reportes semestrales y anuales que presentan las Organizaciones Locales Legalmente Constituidas (OLLC) y los responsables de POA de las ANP en la plataforma.

El Manual para el uso de SISEP está disponible en el [sitio web](#) de FMCN donde se ilustra paso a paso el funcionamiento del sistema.

2 LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE FMCN

FMCN lleva a cabo su contabilidad siguiendo las normas emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF), organismo responsable de emitir tanto las Normas de Información Financiera (NIF), como las Normas de Sostenibilidad (NS) en México. Además, cuenta con supervisión de reguladores como la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de la Función Pública (SFP), Comisión Nacional de Bancaria y Valores (CNBV) y la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF). El CINIF desarrolla y establece normas de alta calidad para coadyuvar a que las entidades que operan en México preparen información financiera útil, que sirva en la toma de decisiones para impulsar

su desarrollo sostenible. Esta información genera confianza. Lo que facilita la obtención de recursos financieros a través de crédito o la inversión. Asimismo, las normas contribuyen al desarrollo y adopción de principios de contabilidad relevantes, balanceados e internacionalmente comparables, fomentando 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 artículo. 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 Resource Planning (ERP)*, ERP 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 ERP:

- 1) En el mes de julio, el área de Finanzas calcula los recursos para la operación del siguiente año de acuerdo con la Política de Inversión y Gasto (“PlyG”) tomando como base los saldos de inversión al 30 de junio, detallando el proyecto y el donante.
- 2) Durante los meses de julio, agosto y la primera quincena de septiembre, el área de Finanzas y los equipos técnicos de cada área, programan las actividades que cada proyecto ejecutará el siguiente año calendario.
- 3) Una vez hecha la programación, el área de Finanzas determina y detalla los gastos que deben presupuestar para cada actividad programada.
- 4) A partir de la segunda quincena de septiembre, el área de Finanzas revisa y consolida el presupuesto, uniendo los presupuestos de los planes operativos de cada proyecto.
- 5) En la primera quincena de octubre, cada área presenta a su comité los presupuestos terminados con la finalidad de ser evaluados y aprobados para presentar al CD de FMCN.
- 6) Una vez que los comités aprobaron el presupuesto de cada área y el CD aprobó el presupuesto general de FMCN, se registra en ERP entre noviembre diciembre para su ejecución a partir del 1° de enero del año siguiente.
- 7) Una vez cargado el presupuesto en el sistema ERP, es responsabilidad de cada administrador registrar correctamente, en cada centro de costos y proyecto, los gastos presupuestados por cada actividad programada en el año.
- 8) Durante la operación, en caso de no tener presupuesto en alguna cuenta contable, centro de costo y/o proyecto, el área responsable pide autorización al área 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 no habrá aumento en el presupuesto, a menos que FMCN reciba recursos adicionales para el año calendario 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 e ingresos por servicios con el propósito de apoyar iniciativas en el territorio (subproyectos, POA o consultorías) 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 propios de FMCN.

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 (All). Los indicadores de desempeño del All se supervisan y evalúan cada trimestre. Esta evaluación incluye un análisis por parte del All 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 All, 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 ERP 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 bancaria.

La entrada de recursos a FMCN se clasifica en siete 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 con 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, razón o denominación social / nombre de la persona física, régimen fiscal, código postal del domicilio fiscal, monto del donativo, forma de pago, método de pago y descripción.

Para el caso de los donativos del extranjero se indicará el RFC genérica (**XEXX010101000**), razón o denominación social, nombre de la persona física, domicilio fiscal, monto del donativo en dólares, forma de pago, método de pago y descripción.

El CFDI se emite a través del ERP.

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 las direcciones 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*. Además, si en menos de seis meses se alcanza el umbral de aviso por motivo de acumulación, se presentará el aviso correspondiente.

- 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 AI 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) 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. La Analista contable o de Finanzas emiten el CFDI.

Los CFDI son enviados a las direcciones 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.

De acuerdo con el artículo 80, séptimo párrafo de la Ley del impuesto sobre la renta, las personas morales autorizados para recibir donativos deducibles de impuestos podrán obtener ingresos por actividades distintas a los fines para los que fueron autorizados para recibir dichos donativos, siempre que no excedan del 10% de sus ingresos totales en el ejercicio de que se trate.

- 4) 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.

- 5) Reembolsos de subproyectos, que son documentados con un *CFDI nota de crédito*. Este caso se da cuando hay una cancelación de un subproyecto, los recursos no son ejercidos en su totalidad o cuando la cuenta exclusiva del subproyecto 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 OLLC, 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 las direcciones 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.

- 6) Recuperación de gastos, devolución de anticipo, devolución de primas de seguros, pago de siniestros que no necesita emitirse un CFDI por la operación, porque contablemente se realiza una cancelación del gasto.

- 7) 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. El CFDI es emitido por el Analista Contable o de Finanzas.

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 la dirección de Finanzas y la Coordinación 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 abren en moneda nacional y/o 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 Dirección General y/o las direcciones de área. FMCN cuenta con un sistema de banca electrónica, a través del cual pueden hacerse consultas y transferencias. La dirección de Finanzas y/o la Coordinación 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.

El Anexo 6 de este manual muestra los pasos a seguir para aperturar una cuenta bancaria, quienes participan en el proceso y quienes autorizan. También describe los pasos para cancelar cuentas y las situaciones en las que esto aplica.

[Anexo 6. 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

Durante el proceso de selección FMCN debe dar a todos los consultores elegibles la misma información e igual oportunidad de competir para garantizar la transparencia, equidad, confidencialidad del proceso, así como, la eficiencia económica y sostenibilidad. FMCN fomenta el desarrollo y empleo de consultores nacionales, asegurando que no exista conflicto de interés en el proceso de adjudicación ([N2. Política sobre conflicto de interés](#)).

Como consultores podrán participar personas físicas como consultores individuales y personas morales como firmas consultoras, en ambos casos podrán ser nacionales o extranjeras dependiendo la naturaleza de las consultorías a desarrollar. En las personas morales también se incluyen organizaciones de la sociedad civil, universidades e instituciones gubernamentales de investigación y educación.

2.5.1.1 Consultores individuales

Para seleccionar consultores individuales se toma en cuenta la experiencia de la persona en el tema de la consultoría a desarrollar, la capacidad de la persona para llevar a cabo la consultoría de manera individual sin subcontratar y las calificaciones mostradas en su CV y en su propuesta.

FMCN utiliza tres **modalidades para invitar a consultores individuales (personas físicas)** a concursar por una consultoría:

- a) **Por lista corta:** El personal de FMCN compila una lista de al menos tres consultores individuales que puedan llevar a cabo la consultoría y les solicita que expresen su interés en participar (solicitud y respuesta debe ser por escrito) [Formato 12.2](#). Al mismo tiempo que se solicita la expresión de

interés, se envían los términos de referencia (TdR) para aplicar. Los TdR deberán especificar los documentos que el consultor debe enviar, que en todos los casos debe incluir la carta del consultor expresando interés en participar y el CV del consultor. La propuesta técnica y económica puede solicitarse para que el consultor(a) la envíe al mismo tiempo que el CV o puede solicitarse en un segundo momento, después de haber calificado el CV, esto dependerá del tipo de consultoría y proyecto. El proceso por lista corta puede usarse para consultorías cuyo costo estimado es menor o igual a USD \$50,000. En caso de que solo un consultor(a) exprese su interés y responda a los TdR, FMCN podrá contratar de manera directa, si la persona cumple con lo establecido en los TdR y su propuesta económica está dentro del tope presupuestal, o si no cumple los requisitos, entonces se reiniciará el proceso buscando candidatos distintos para integrar una nueva lista corta. Si FMCN no recibe respuesta de ningún consultor(a) interesado, el proceso se declara desierto y se inicia de nuevo integrando una nueva lista corta o bien se convierte en una publicación abierta.

- b) **Por publicación abierta:** En este proceso FMCN utiliza medios electrónicos (página web y redes sociales) para publicar los TdR por tres semanas e invitar a las personas a que expresen su interés en participar. Los TdR deberán especificar los documentos que el consultor debe enviar, que en todos los casos debe incluir la carta del consultor expresando interés en participar y el CV del consultor. La propuesta técnica y económica puede solicitarse para que el consultor(a) la envíe al mismo tiempo que el CV o puede solicitarse en un segundo momento, después de haber calificado el CV, esto dependerá del tipo de consultoría y proyecto. Este tipo de convocatoria se debe utilizar para consultorías cuyo costo estimado es mayor a USD\$ 50,000 y puede usarse para consultorías de menor costo cuando no se tenga identificado al consultor o lista corta de consultores que pudieran llevarlo a cabo. En caso de que solo un consultor(a) exprese su interés y responda a los TdR, FMCN podrá contratar de manera directa, si la persona cumple con lo establecido en los TdR y la propuesta económica está dentro del tope presupuestal, o publicar por dos semanas más si la persona no cubre los requisitos. Si FMCN no recibe respuesta de ninguna persona interesada, el proceso se declara desierto y se inicia de nuevo el proceso haciendo nuevos TdR.
- c) **Por asignación directa:** En este caso, FMCN invita y le solicita específicamente a un consultor(a) que exprese su interés en realizar el trabajo. Los TdR deben redactarse mostrando claramente que se trata de una adjudicación directa e incluir los antecedentes que enmarcan dicha adjudicación. Es posible aplicar este método en los siguientes casos:
 - a. Consultorías que son la continuación de un trabajo desempeñado.

- b. Consultorías cuya duración total estimada es menor a los seis meses.
- c. En casos excepcionales, pero no limitados, como operaciones de emergencia en respuesta a desastres naturales y situaciones de emergencia declaradas por FMCN.
- d. Cuando la persona es la única calificado para la tarea.
- e. Para consultorías menores a USD \$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. En este caso el personal de FMCN enviará una carta por correo electrónico al Comité explicando el proceso de selección y solicitando la aprobación. **Formato 12.3.**

Como parte del proceso será necesario completar el **Formato 12.40** para justificar la adjudicación directa atendiendo los criterios antes mencionados.

Los pasos que el personal de FMCN debe seguir para iniciar un proceso de consultoría son:

- 1) Llegado el momento de invitar al proceso de consultoría, el primer paso es verificar con el equipo administrativo que exista presupuesto disponible de acuerdo con el tope presupuestal estimado y definir la modalidad de invitación
- 2) Preparar los TdR (**Formato 12.4**) (equipo técnico).
- 3) Solicitar a los consultores individuales que expresen su interés en participar y envíen su CV. **Formato 12.2** (equipo técnico).
- 4) Enviar TdR al mismo tiempo que se solicita la expresión de interés (equipo técnico).
- 5) Si la modalidad de invitación fue por publicación abierta, ésta debe especificar que los interesados deben enviar una carta expresando su interés en participar además de su CV y en caso de estar especificado en los TdR; la propuesta y otros requisitos.
- 6) Una vez que el equipo técnico recibe las expresiones de interés y los CV, más las propuestas de los candidatos, cuando así se haya definido en los TdR, se elabora la tabla de calificaciones (**Formato 12.5**) usando los criterios definidos en los TdR para califica. Las propuestas deben ser evaluadas por al menos tres personas de FMCN que tengan conocimientos o experiencia en el tema de la consultoría a desarrollar. Dichas personas deben ser distintas a la persona responsable de la consultoría dentro de FMCN. Si en los TdR se definió que solo se tomaría el CV para elegir al consultor, entonces los criterios para calificar serán relacionados solo a dicho CV, Por otro lado, si en los TdR se solicitó la entrega de una propuesta técnica y económica entonces los criterios de evaluación serán relacionados tanto al CV como a la propuesta técnica y económica. Si la propuesta económica del postulante mejor calificado sobrepasa el tope presupuestal, la primera opción es negociar a través de una entrevista, en caso de no lograr un acuerdo entonces podrá escogerse al segundo mejor calificado siempre y cuando tenga la capacidad de realizar el trabajo

con la calidad deseada. En la tabla debe haber una breve nota explicando las razones por las que un postulante resultó seleccionado.

- 7) Avisar a los consultores individuales que no resultaron seleccionados (equipo técnico).
- 8) Documentar el proceso en la carpeta electrónica del área correspondiente (equipo técnico).
- 9) Cargar la consultoría en SISEP: El equipo técnico se encargará de capturar la información de las tres fases, en la sección "Registrar Consultoría", mientras que el equipo administrativo (analistas contables y administrativos) se encargará de generar el contrato en la sección de "Formalización" como se indica en el [Apartado 2.5.2.](#)
- 10) Autorizar la consultoría: La responsabilidad de autorizar las consultorías recae en las coordinaciones administrativas que administran el presupuesto de cada área. Cada coordinador(a) revisa el contrato generado en SISEP y le asigna un folio de seguimiento en la sección "Autorizar consultorías" de SISEP. Las consultorías de la Dirección General las autoriza la Coordinación de Tesorería.
- 11) Solicitar firmas de las partes a través de DocuSign: Los contratos menores a dos millones de pesos requieren solo la firma de la respectiva dirección de Área. Todo contrato cuyo monto sea igual o mayor a dos millones de pesos, requiere la firma tanto de la dirección de Área como de la Dirección General. El acuerdo modificatorio cuyo monto a desembolsar en el periodo por el que se firma el acuerdo modificatorio sea menor a dos millones, requieren solo la firma de la dirección de Área, sin importar si el importe acumulado del contrato original más el acuerdo modificatorio es igual o mayor a dos millones de pesos.

2.5.1.2 **Firmas consultoras**

Para la selección de personas morales para ser firmas consultoras se utilizan criterios de calidad y costo. Se debe tomar en cuenta, la experiencia de la persona moral en el tema de la consultoría a desarrollar, la calidad de la propuesta técnica y el costo.

FMCN utiliza tres **modalidades para invitar a firmas consultoras (personas morales)** para concursar por una consultoría:

- a) **Por lista corta:** En este método el personal de FMCN compila una lista de al menos tres firmas consultoras que puedan llevar a cabo la consultoría y les solicita que expresen su interés [Formato 12.2.](#) Al mismo tiempo que se solicita la expresión de interés, se envían los términos de referencia (TdR) para aplicar. Los TdR deberán especificar los documentos que la firma consultora debe enviar, que en todo caso debe incluir la carta expresando interés, una breve semblanza de la firma consultora y de las personas a cargo y la propuesta técnica y económica. La modalidad de lista corta puede usarse para consultorías cuyo costo estimado es menor o igual a USD \$100,000. En

caso de que solo una firma consultora responda a los TdR, FMCN podrá contratar de manera directa, si la persona moral cumple con lo establecido en los TdR y su propuesta económica está dentro del tope presupuestal, o reiniciar el proceso buscando firmas consultoras distintas para integrar una nueva lista corta. Si FMCN no recibe respuesta de ninguna firma interesada, el proceso se declara desierto y se inicia de nuevo integrando una nueva lista corta o bien, haciendo una publicación abierta.

- b) **Por publicación abierta:** FMCN publica los TdR en su página web y redes sociales por tres semanas e invita a las firmas consultoras a que apliquen en caso de estar interesadas. Los TdR deberán especificar los documentos que la firma consultora debe enviar, que en todos los casos debe incluir la carta expresando interés en participar y una breve semblanza de la firma consultora y las personas a cargo, además de la propuesta técnica y económica. La modalidad de publicación abierta se utiliza para consultorías cuyo costo estimado es mayor a USD\$ 100,000 pero puede usarse también para consultorías de menor costo cuando no se tenga identificada a la firma consultora o lista corta de firmas consultoras que pudieran llevarla a cabo. En caso de que solo una firma consultora responda a los TdR, FMCN podrá contratar de manera directa, si la persona moral cumple con lo establecido en los TdR y la propuesta económica está dentro del tope presupuestal, o publicar por dos semanas más si la persona moral no cubre los requisitos. Si FMCN no recibe respuesta de ninguna firma consultora interesada, el proceso se declara desierto y se inicia de nuevo haciendo nuevos TdR.
- c) **Por asignación directa:** En esta modalidad, FMCN envía los TdR a una sola firma consultora para invitarla a presentar su expresión de interés y a desarrollar la consultoría. Los TdR deben aclarar que se trata de una adjudicación directa e incluir los antecedentes que enmarcan dicha adjudicación.

Es posible aplicar este método en los siguientes casos:

- a. Consultorías que son la continuación de un trabajo desempeñado.
- b. Consultorías cuya duración total estimada es menor a los seis meses.
- c. En casos excepcionales, pero no limitados, como operaciones de emergencia en respuesta a desastres naturales y situaciones de emergencia declaradas por FMCN.
- d. Cuando la persona moral es la única calificada para la tarea.
- e. Para consultorías 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. En este caso el personal de FMCN enviará una carta por correo electrónico al Comité explicando el proceso de selección y solicitando la aprobación. [Formato 12.3.](#)

Como parte del proceso será necesario completar el [Formato 12.40](#) para justificar la adjudicación directa atendiendo los criterios antes mencionados.

En cualquiera de las tres modalidades mencionadas, los TdR deberán solicitar que las personas morales envíen por correo electrónico, lo siguiente:

- 1) Carta expresando su interés (puede ser correo electrónico)
- 2) Breve semblanza de la firma consultora y de las personas a cargo de la consultoría.
- 3) Propuesta técnica y financiera, en archivos separados.

Los pasos que el personal de FMCN debe seguir para iniciar un proceso de consultoría son:

- 1) Llegado el momento, el primer paso es que el equipo técnico verifique con el equipo administrativo que exista presupuesto disponible de acuerdo con el tope presupuestal estimado y definir la modalidad de invitación.
- 2) Preparar los TdR ([Formato 12.4](#)) (equipo técnico).
- 3) Solicitar a las firmas consultoras que expresen su interés en participar en el proceso. [Formato 12.2](#). (Equipo técnico).
- 4) Enviar TdR al mismo tiempo que se solicita la expresión de interés. (equipo técnico)
- 5) Si la modalidad de invitación fue por publicación abierta entonces en la publicación se debe especificar que las personas morales deben enviar una carta expresando su interés en participar además de su propuesta y otros requisitos.
- 6) Una vez que el equipo técnico recibe las expresiones de interés y las semblanzas más las propuestas técnicas y económicas; se elabora la tabla de calificaciones ([Formato 12.5](#)) usando los criterios definidos en los TdR para calificar. Las propuestas deben ser evaluadas por al menos tres personas de FMCN que tengan conocimientos o experiencia en el tema de la consultoría a desarrollar. Dichas personas deben ser distintas a la persona responsable de la consultoría dentro de FMCN. Si la propuesta económica de la firma mejor calificada sobrepasa el tope presupuestal, la primera opción es negociara través de una entrevista, en caso de no lograr un acuerdo entonces podrá escogerse a la segunda mejor calificada siempre y cuando tenga la capacidad de realizar el trabajo con la calidad deseada. En la tabla debe haber una breve nota explicando las razones por las que una firma resultó seleccionada.
- 7) Avisar a las personas morales participantes que no resultaron seleccionadas (equipo técnico).
- 8) Documentar el proceso en la carpeta electrónica del área correspondiente (equipo técnico).
- 9) Cargar la consultoría en SISEP: El equipo técnico se encargará de capturar la información de las tres fases, en la sección "Registrar Consultoría", mientras que el equipo administrativo se

encargará de generar el contrato en la sección de "Formalización" como se indica en el [Apartado 2.5.2](#).

- 10) Autorizar la consultoría: La responsabilidad de autorizar las consultorías recae en las coordinaciones administrativas que administran el presupuesto de cada área. Cada coordinador(a) revisa el contrato generado en SISEP y le asigna un folio de seguimiento en la sección "Autorizar consultorías" de SISEP. Las consultorías de la Dirección General las autoriza la Coordinación de Tesorería.
- 11) Solicitar firmas de las partes a través de DocuSign: Los contratos menores a dos millones de pesos requieren solo la firma de la respectiva dirección de Área. Todo contrato cuyo monto sea igual o mayor a dos millones de pesos, requiere la firma tanto de la dirección de Área como de la Dirección General. El acuerdo modificatorio cuyo monto a desembolsar en el periodo por el que se firme el acuerdo modificatorio sea menor a dos millones, requieren solo la firma de la dirección de Área, sin importar si el importe acumulado del contrato original más el acuerdo modificatorio es igual o mayor a dos millones de pesos.

Consultorías institucionales recurrentes

Son aquellas que al desarrollarse impactan a toda la organización ya sea porque requieren insumos de todas o varias áreas para su desarrollo o porque los resultados de dicha consultoría tendrán un impacto en toda la organización. Algunos ejemplos de este tipo de consultorías son: las auditorías financieras externas, la asignación de custodio financiero, el desarrollo del micrositio web para el informe anual institucional, el coaching para el desarrollo de competencias en el personal, entre otros. En estos casos, FMCN puede optar por asignar la consultoría al consultor o firma consultora seleccionado hasta por cinco años consecutivos antes de volver a abrir el proceso de licitación, siempre y cuando los resultados y entregables hayan sido elaborados y entregados con la calidad esperada y en los tiempos acordados.

2.5.2 Elaboración de contratos desde SISEP.

Para formalizar el desarrollo de una consultoría es necesario elaborar un contrato, el equipo técnico del área que lanzó la convocatoria debe recabar la información legal y fiscal que servirá para generar el contrato desde SISEP:

Información legal y fiscal para contratos de consultores nacionales:

Consultores individuales	Firmas consultoras
1. Persona física	1. Persona moral
2. Nombre completo	2. Razón social.

<ol style="list-style-type: none"> 3. Constancia de situación fiscal, actualizada con antigüedad no mayor a un mes. 4. Comprobante de domicilio vigente 5. Importe de la consultoría, desglosando impuestos y retenciones, cuando aplique. 6. Calendario de pagos y entregas de producto 7. Datos de la cuenta bancaria (carátula de la cuenta bancaria a nombre del consultor a contratar). 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Acta constitutiva y poder del representante legal con número de Registro Público de la Propiedad (RPP). 4. Constancia de situación fiscal, actualizada con antigüedad no mayor a un mes. 5. Comprobante de domicilio vigente. 6. Copia del oficio de autorización para recibir donativos y última fecha de actualización, en caso de ser OLLC con exención del pago de impuestos. 7. Importe total de la consultoría desglosando impuestos 8. Datos de la cuenta bancaria (carátula de la cuenta bancaria a nombre de la firma consultora a contratar)
---	--

Para consultores extranjeros:

Consultor individual (Personas físicas)	Firmas consultoras (Personas morales)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre completo 2. Número de Seguridad Social (NSS) 3. Domicilio fiscal 4. Importe total en moneda extranjera. 5. Datos bancarios. 6. ABA /SWIFT 7. Ejemplo de invoice. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razón social. 2. TAX ID o equivalente para el país donde tributa el consultor. 3. Comprobante de domicilio vigente. 4. Importe total de la consultoría en moneda extranjera. 5. Datos de la cuenta bancaria (Carta de Instrucciones emitida por el banco receptor). 6. ABA/ SWIFT 7. Ejemplo de invoice

El personal de FMCN puede utilizar los **formatos 12.38 y 12.39** para solicitar esta información a las personas físicas y morales para recabar la información.

Guía de montos para consultorías implementadas por FMCN (revisar el apartado 2.51.1 y el 2.5.1.2)	
Consultores individuales (personas físicas)	Firmas consultoras (personas morales)
<p>Por lista corta: Monto menor o igual a \$USD \$50,000.</p> <p>Por publicación abierta: Monto mayor a USD \$50,000. Monto menor a USD \$50,000 pero cuando no se tiene identificada una lista corta de consultores potenciales.</p> <p>Por asignación directa: Monto menor a USD \$10,000 Monto mayor a USD \$10,000 solo con aprobación del comité correspondiente.</p>	<p>Por lista corta: Monto menor o igual a \$USD \$100,000.</p> <p>Por publicación abierta: Monto mayor a USD \$100,000. Monto menor a USD \$100,000 pero cuando no se tiene identificada una lista corta de consultores potenciales.</p> <p>Por asignación directa: Monto menor a USD \$10,000 Monto mayor a USD \$10,000 solo con aprobación del comité correspondiente.</p>

Todos los contratos de FMCN; consultores individuales, firmas consultoras, prestación de servicios generales, adquisiciones y otros, se generan y se archivan en SISEP. Para generar un contrato desde SISEP es indispensable tener a la mano lo siguiente:

Para consultores individuales (personas físicas):

- 1) Información legal y fiscal.
- 2) TdR
- 3) CV de la persona física
- 4) Propuesta técnica y económica
- 5) Tabla de calificaciones con comentarios.
- 6) Calendario de pagos acordado.
- 7) Solo para el método de asignación directa:
 - i. Justificación de asignación directa firmada por la persona que la elaboró (solo en caso del método de selección de asignación directa)
 - ii. Carta al Comité respectivo, en caso de que la asignación directa pase de USD \$10,000

Para firmas consultoras (personas morales):

- a. Información fiscal y legal
- b. TdR
- c. CV de la persona moral
- d. Propuesta técnica y económica en archivos separados.
- e. Breve semblanza del personal a cargo de la consultoría.
- f. Tabla de calificaciones con comentarios.
- g. Calendario de pagos acordado.
- h. Solo para el método de asignación directa:
 - i. Justificación de asignación directa firmada por la persona que la elaboró (solo en caso del método de selección de asignación directa)
 - ii. Carta al Comité respectivo, en caso de que la asignación directa pase de USD \$10,000.

Como primer paso, el responsable técnico registra la información legal y fiscal del consultor en SISEP. El consultor recibirá un correo automático desde SISEP informándole que ya ha sido registrado como consultor de FMCN. Eso le permitirá posteriormente entregar su reporte y subir los productos de la consultoría al SISEP.

Posteriormente el personal técnico de FMCN captura la información requerida en las tres fases de SISEP para explicar los antecedentes, objetivos, desarrollo de la consultoría y monto autorizado. Una vez cargada la información, el equipo administrativo genera automáticamente el contrato en SISEP, en la sección "Formalizar". En esta sección se establece el presupuesto a pagar, el calendario de pagos y el calendario de entregas. El contrato revisado y corregido (en su caso) debe ser cargado nuevamente en SISEP y se deberá solicitar la autorización de las Coordinaciones Administrativas del Área de Finanzas, quienes revisan y validan el contrato otorgando un folio de seguimiento a través de SISEP.

Proceso de firma usando DocuSign

La responsabilidad de enviar a firma los contratos y dar seguimiento recae en el Analista Administrativo de cada área, sin embargo, la elaboración del contrato de consultoría es responsabilidad compartida entre el equipo técnico y el equipo administrativo del Área de Finanzas.

El proceso a seguir es el siguiente: el Analista Administrativo (del Área de Finanzas) que elaboró el contrato lo envía al Analista administrativo del área técnica para que, a su vez, lo envíe a firma a través de la plataforma DocuSign. El orden de firma debe ser: primero el consultor o firma consultora y después

la dirección de Área. Los contratos menores a dos millones de pesos requieren solo la firma de la respectiva dirección de Área. Todo contrato cuyo monto sea igual o mayor a dos millones de pesos, requiere la firma tanto de la dirección de Área como de la Dirección General. El acuerdo modificatorio cuyo monto a desembolsar en el periodo por el que se firma el acuerdo modificatorio, sea menor a dos millones, requieren solo la firma de la dirección de Área, sin importar si el importe acumulado del contrato original más el acuerdo modificatorio es igual o mayor a dos millones de pesos.

Los contratos firmados a través de Docusign no requieren rúbrica en cada página, puesto que la plataforma valida que el documento no sea alterado, ni en contenido ni en número de páginas.

En caso de que por alguna excepción un contrato deba ser firmado en versión impresa, entonces si será necesario rubricar cada página y firmar de manera autógrafa.

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 contrato esté firmado. 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 de Área. Asimismo, se recomienda retener un porcentaje del monto total del contrato para depositarlo contra entrega de los resultados finales de la consultoría a satisfacción de FMCN. Las fechas de pagos parciales deben alinearse con la entrega de los productos especificados en los TdR.

La elaboración de los contratos diferentes a los de nómina recae en diferentes colaboradores según el tipo de contrato a elaborar; FMCN cuenta con 12 formatos prediseñados:

TIPO DE CONTRATO	USO
1. Contrato con persona física por honorarios	Consultoría
2. Contrato con persona física por prestación de servicios	
3. Contrato con persona física extranjera	
4. Contrato con persona física por honorarios asimilados a salarios	
5. Contrato con persona moral para consultoría	Consultoría incluyendo las de asistencia técnica
6. Contrato con persona moral por donativo	Subproyecto o POA
7. Contrato con persona moral prestación de servicios	

8. Contrato con persona moral para consultoría (donativo)	Consultoría incluyendo las de asistencia técnica
---	--

Además, cuenta con un formato estándar de:

9. Acuerdo modificadorio para subproyectos y POA	Subproyectos y POA
10. Acuerdo modificadorio para consultorías y servicios	Consultoría incluyendo las de asistencia técnica, servicios
11. Acuerdo modificadorio en inglés	Consultoría

Y un formato estándar en inglés:

12. Contrato en inglés (Formato 12.6)	Consultoría
---	-------------

2.5.3 Desembolsos a consultores

Siguiendo el calendario de entregas estipulado en el contrato y una vez que el responsable técnico ha revisado la calidad de los productos del consultor, el responsable administrativo solicita el CFDI al consultor o firma consultora, para elaborar la solicitud de desembolso en el sistema ERP, especificando la moneda, si es extranjera. Es indispensable que el consultor haya enviado su comprobante fiscal para proceder al depósito. Las coordinaciones administrativas autorizan el gasto en ERP, para que se vea reflejado en el presupuesto del proyecto. La emisión de transferencias es responsabilidad de la Coordinación de tesorería.

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
 - C.P. 04010

- RFC: FMC- 940128- TC0
 - Régimen Fiscal: 603 Personas Morales con Fines no Lucrativos
- 5) Folio del comprobante.
 - 6) Importe del comprobante.
 - 7) Lugar y fecha de expedición.
 - 8) Firma autógrafa.

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

Los contratos de prestación de servicios profesionales independientes deben 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 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 la dirección de área de forma escrita, pues el uso de instalaciones presume el supuesto de subordinación del consultor, lo cual representa un posible riesgo ante la autoridad laboral.
- 3) Los contratos con consultores individuales deberán ser de una duración máxima de 6 meses, para evitar los supuestos de subordinación.

2.5.5 Reportes y productos de los consultores y firmas consultoras

El consultor, deberá elaborar un breve reporte sobre el avance de su consultoría en SISEP y cargar los productos en la plataforma cuando ya hayan sido revisados y aprobados por FMCN. El personal técnico de FMCN encargado de dar seguimiento a la consultoría revisará que los productos se encuentren cargados antes de emitir un pago y antes de que cierre la consultoría.

2.5.6 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 ([N2](#)).

De las adquisiciones de bienes:

Las adquisiciones de bienes **menores a US\$100,000** requieren tres cotizaciones, tabla comparativa y una breve explicación que indique las razones de selección de uno de los proveedores. En estos casos FMCN ocupará el formato de orden de compra de bienes ([Formato 12.41](#)) para formalizar la compra. Este tipo de gasto no se registra en SISEP, solo queda registrado el gasto en ERP. Las compras de artículos de despensa o de oficina que se compran al menudeo en tiendas departamentales, papelerías o supermercados no requieren orden de compra.

Para adquisiciones de bienes mayores a US\$100,000, el equipo administrativo envía invitaciones a cotizar ([Formato 12.7](#)) 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 12.8](#)), que incluya el cumplimiento de las especificaciones y el monto. Estas adquisiciones se formalizan a través de una orden de compra y no se registran en SISEP, únicamente quedan asentadas en ERP.

Las compras directas podrán adjudicarse cuando:

- a) El bien requerido sólo lo distribuye un proveedor;
- b) Es ampliación de una orden de compra anterior que ya pasó por un proceso de selección;
- 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\$1,200.

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.

De las obras y servicios distintos a consultoría:

Las adquisiciones de obras y servicios distintos a consultoría menores a US\$1,200 requieren tres cotizaciones, tabla comparativa y una breve explicación que indique las razones de selección de uno de los tres proveedores. En estos casos FMCN ocupará el formato de orden de servicios distintos a

consultorías ([Formato 12.42](#)) para formalizar el servicio. Este tipo de gasto no se registra en SISEP, solo queda registrado en ERP.

Las adquisiciones de obras y servicios distintos a consultoría mayores a US\$1,200 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. Este tipo de servicios deberán registrarse en SISEP en el módulo de servicios y generar el respectivo contrato (o usar el formato de contrato del proveedor). Las coordinaciones administrativas autorizan dichos contratos en SISEP, en el módulo de servicios, en la sección de "Autorizar servicios". Los contratos de servicios distintos de consultoría contratados por la Dirección General, los autoriza la Coordinación de Tesorería.

Para obras y servicios distintos a consultoría mayores a US\$100,000, el equipo administrativo envía invitaciones a cotizar ([Formato 12.7](#)) 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 12.8](#)), que incluya el cumplimiento de las especificaciones y el monto. Este tipo de servicios deberán registrarse en SISEP en el módulo de servicios y generar el respectivo contrato (o usar el formato de contrato del proveedor). Las coordinaciones administrativas autorizan dichos contratos en SISEP, en el módulo de servicios, en la sección de "Autorizar servicios". Los contratos de servicios distintos de consultoría contratados por la Dirección General, los autoriza la Coordinación de Tesorería.

El equipo técnico notifica sobre el proceso al comité técnico respectivo.

Las contrataciones directas podrán adjudicarse cuando:

- a) El servicio solo lo otorga un proveedor;
- b) Es ampliación de una orden de servicios o contrato anteriormente adjudicado por un proceso de selección;
- c) El tipo de servicio es de tal especificidad que solo lo otorga un proveedor;
- d) En la región donde se contratará el servicio solo hay un proveedor disponible con la calidad requerida.;
- 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\$1,200.

En estos casos, el servicio puede hacerse como contratarse de forma 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.

Hay adquisiciones que FMCN lleva a cabo como parte de un proyecto y cuyos bienes serán donados ya sea instituciones de gobierno como la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas o, a otras organizaciones de la sociedad civil. Estas adquisiciones se harán cumpliendo los pasos aquí señalados, pero además deberán realizarse las gestiones correspondientes para que FMCN done el bien o bienes en cuestión a la organización que lo va a recibir para ejecutar actividades de vigilancia, monitoreo, entre otras.

Adquisiciones	
Bienes	Obras y servicios distintos a consultoría
<p><u>Menores a US\$100,000</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tres cotizaciones • Tabla comparativa con breve explicación de la selección. • Orden de compra (Formato 12.41) • No se registra en SISEP • El gasto se registra en ERP • Las compras de artículos de despensa o de oficina que se compran al menudeo en tiendas departamentales, papelerías o supermercados no requieren orden de compra. <p><u>De US\$100,000 en adelante:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Invitación a cotizar a tres proveedores. • Tabla comparativa con breve explicación de la selección. • Orden de compra (Formato 12.41) • No se registra en SISEP • El gasto se registra en ERP 	<p><u>Menores a US\$1,200</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tres cotizaciones • Tabla comparativa con breve explicación de la selección. • Orden de servicios (Formato 12.42) • No se registra en SISEP • El gasto se registra en ERP <p><u>Entre US\$1,200 y hasta US\$100,000</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tres cotizaciones • Tabla comparativa con breve explicación de la selección. • Contrato de FMCN o del proveedor • Si se registra en SISEP • El gasto se registra en ERP <p><u>De US\$100,000 en adelante:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Invitación a cotizar a tres proveedores. • Tabla comparativa con breve explicación de la selección. • Contrato de FMCN o del proveedor • Si se registra en SISEP • El gasto se registra en ERP

2.6 Egresos y ejercicio presupuestal

FMCN cuenta con un sistema ERP (*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.

El ERP, es 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 ERP 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 con el presupuesto del área. En caso de haber excedido el presupuesto, pero en cuyo caso existe una justificación programada, se debe informar a la dirección de Finanzas y a la Coordinación de Tesorería para que se autorice el excedente dentro del plazo para autorizar la AO y generar la IA.

La IA debe aplicarse el segundo día hábil de cada semana a más tardar a medio día, para continuar con el proceso de “facturación” que elabora el Analista Contable y o Analista de Finanzas a través de una Factura de Cuentas por Pagar (GF). Durante este proceso el Analista Contable y/o Analista de Finanzas se asegura que el ítem/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. El Analista de Tesorería compartirá los comprobantes de transferencia a través de una carpeta de Dropbox.

2.6.2 Solicitudes de anticipo

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

- 1) Desembolsos donde el proveedor solicita el pago previo a la emisión del CFDI (ejemplo: pago anticipado a hoteles). **No pueden elaborarse este tipo de solicitudes para el pago de la tarjeta corporativa.**
- 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 concluya su visita al proyecto en cuestión, a través de la elaboración de la AO y reembolso correspondiente
- 4) Tratándose de rentas, es importante que el comprobante sea emitido en el mismo mes en que se pagó, para que el entero de las retenciones sea congruente con el pago de impuestos.

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 dentro de las siguientes 24 a 48 horas, siempre y cuando la AO sea autorizada por la Dirección Administrativa.

2.6.4 Viáticos

Los viajes deben planearse de acuerdo con el presupuesto anual aprobado y son otorgados a empleados o personas externas a FMCN 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 deberán incluir dentro de sus costos los posibles viajes que requiera el desarrollo de la consultoría.

Cuando por la naturaleza del trabajo a realizar FMCN deba cubrir los viáticos de personas externas (por ejemplo: consultores, personas de instituciones socias, entre otros), el analista administrativo del área que organiza el viaje debe elaborar un acuerdo de viáticos ([Formato 12.9](#)) que deberá firmar la persona externa a FMCN que recibirá los viáticos. Los acuerdos de viáticos no se generan en SISEP, el formato está disponible en intranet. Sólo se otorgan viáticos a personas físicas. Para conocer el procedimiento para solicitar y comprobar viáticos ir al [Anexo 5](#).

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. Las direcciones de área solicitan a la Dirección de Finanzas la apertura de tarjetas de crédito corporativas para el personal de su equipo. El personal designado para usar tarjeta debe tener al menos un año de antigüedad y que sus funciones se justifiquen para usarla. El trámite para la obtención de tarjetas corporativas lo realiza el Analista Contable y/o Analista de Tesorería, previa notificación por parte de la Dirección 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 Contable y/o 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 de la dirección de área.

Los días 10 de cada mes o día hábil siguiente se enviará un corte previo de los movimientos del mes para ingresar la(s) AO y autorizar la(s) IA en los siguientes 5 días hábiles en ERP. Tomando en cuenta que de ser necesario la autorización de presupuesto, debe solicitarse dentro del mismo periodo.

En caso de no contar con el CFDI que cumpla con los requisitos fiscales necesarios, el titular de la tarjeta dará seguimiento y el Analista Administrativo lo registrará hasta el corte final.

Los días 21 de cada mes o siguiente día hábil se enviará estado de cuenta, contando con tres días hábiles para que el titular envíe los comprobantes fiscales al Analista Administrativo para ingresar en ERP la(s) AO correspondientes y se autoricen a nivel IA.

Para realizar el pago de las tarjetas de crédito es necesario que el titular envíe al Analista Administrativo los comprobantes fiscales para elaborar 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 la dirección 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 ERP la(s) AO(s) correspondiente(s). Si a petición del titular otra persona lleva a cabo este proceso en ERP, 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, 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.

En caso de robo o extravío de la tarjeta corporativa notificar inmediatamente al Analista Contable y La persona encargada de Contabilidad General o en su caso hacer el reporte directo a la institución financiera emisora cuando el siniestro suceda fuera del horario laboral o en día inhábiles para realizar la cancelación y evitar el riesgo de mal uso. Es responsabilidad del titular mantener la tarjeta corporativa en un lugar seguro.

2.6.6 Fondo Fijo

El Fondo Fijo (FF) es utilizado para ejercer erogaciones menores a \$3,000 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 FF 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.
- 7) Los CFDI deben corresponder al mes de reembolso, sin exceder 5 días hábiles posteriores al término de mes.
- 8) El monto máximo de los FF para las oficinas es de \$3,000 (tres mil pesos 00/100 m.n.). La solicitud por importe mayor deberá ser aprobada por la dirección de área.

El administrador del FF 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 FF debe firmar una carta responsiva y entregarla a la persona encargada de Contabilidad General, así como cumplir con los requisitos fiscales para la comprobación de los gastos.

El Analista de Finanzas realizará como mínimo 2 arqueos al año, por cada fondo fijo; el formato deberá estar firmado por el responsable del FF y por quien realizó el arqueos.

2.6.6.1 FFCC para talleres

El monto de los FF 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 \$2,000.00- (dos mil pesos 00/100 m.n.). A través del FF no se puede reembolsar gastos por concepto de gasolina.

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

independientes. Deberá enviar la comprobación dentro de los cinco días hábiles posteriores al término del taller.

2.6.6.2 Entrega del FF

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

La suma de todos los componentes del FF (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 FF, el administrador del mismo debe solicitar un último reembolso por el monto correspondiente a los comprobantes. Una vez que cuente con la totalidad del FF en efectivo, entonces realiza el cierre correspondiente.

El FF se puede solicitar durante el año y se cierra a más tardar el 15 de diciembre.

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.
- 4) En caso de arrendamiento de vehículo para realizar viajes a campo.

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 \$157,785,270.00 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 \$124,650,380.00 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 con el 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.

Al realizar una auditoría externa, es la Dirección de Finanzas quien informa al Comité de Acompañamiento Institucional (CAI) sobre los hallazgos, recomendaciones y observaciones de los auditores externos independientes.

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. El formato para la elaboración de Términos de referencia con el cronograma propuesta se encuentra en el [Formato 12.43](#).

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 Auditorías especiales

De acuerdo con 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 de la Dirección administrativa con apoyo de los equipos de Contabilidad y Tesorería del Área de Finanzas.

2.7.1.4 Selección de firma consultora para auditoría externa

El proceso de selección recae en la Dirección 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 extranjera⁸.

⁸ 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.

- 2) Acordar los derechos y las obligaciones, y definir los compromisos y condiciones de las partes en el apoyo a proyectos apoyados por FMCN⁹. FMCN aporta recursos a diversas OLLC 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 OLLC.
 -
 - 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.

Proceso de firma usando Docusign

El proceso a seguir es el siguiente: la persona que elaboró el contrato lo envía al Analista administrativo del área para que, a su vez, lo envíe a firma a través de la plataforma Docusign. El orden de firma debe ser: primero el consultor o firma consultora y después la dirección de Área. A partir de 2023, los contratos podrán ser firmados por las direcciones de área sin la necesidad de la firma de la Dirección General. Los contratos firmados a través de Docusign no requieren rúbrica en cada página, puesto que la plataforma valida que el documento no sea alterado, ni en contenido ni en número de páginas.

En caso de que por alguna excepción un contrato deba ser firmado en versión impresa, entonces sí será necesario rubricar cada página y firmar de manera autógrafa.

Los cambios que se realicen a un contrato que impliquen aumento o disminución en el presupuesto deberán ser documentados mediante un acuerdo modificatorio (adendum) al contrato. El acuerdo modificatorio será firmado por los representantes autorizados de las partes interesadas. Para el caso de FMCN es la dirección(a) de área responsable.

Los cambios que impliquen solo ajustes de tiempo, como vigencia del contrato, tiempos de entrega de productos o fechas de entrega de informes, podrán ser acordados mediante intercambio de oficios entre

⁹ 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.

las partes interesadas, que harán las veces del acuerdo modificatorio. En este caso, el procedimiento se iniciará vía solicitud de prórroga, sobre la que recaerá la respectiva carta de aceptación de FMCN. Ambos documentos se integrarán como parte del contrato, situación que se deberá señalar en la respuesta de FMCN, y deberán adjuntarse en SISEP como parte de los anexos en la sección de reportes tanto para subproyectos como para consultorías.

Los contratos deben cumplir con las siguientes condiciones:

- 1) Tienen una vigencia máxima de 18 meses, a excepción de aquellos que por su naturaleza puedan hacerse por varios años debido a que el servicio que amparan es recurrente, en cuyo caso se revisarán cada cinco años.
- 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 A; términos de referencia, Anexo B; programa de trabajo, Anexo C; calendario de desembolsos y reportes, y Anexo D; Manual de Operaciones y Manual Organizacional de FMCN.
- 4) Cada contrato debe contar con clave de control para su rápida localización, ésta es asignada manualmente por los Coordinadores Administrativos para el caso de contratos de consultorías y se asigna automáticamente por el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SISEP) para los contratos de subproyectos de acuerdo con el catálogo interno.
- 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 consultores, proveedores o ejecutores de subproyectos se efectúan vía transferencia o cheque nominativo. En ningún caso estos pagos son cubiertos a través del FF.

2.7.3 Otros servicios

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 CFDI. Si el proveedor no cuenta con CFDI, FMCN no puede utilizar sus servicios.

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

- 1) Los pagos por servicio son menores a \$2,000.00 pesos (dos mil pesos 00/100 m.n).
- 2) La suma de los pagos a una misma persona durante un mes no exceda de \$2,000.00 pesos (dos mil pesos 00/100 m.n).
- 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.
- 5) En caso de que el servicio exceda el monto antes mencionado, se deberá revisar con el área de finanzas.

2.7.4 Manejo y protección de datos personales

Los datos personales son cualquier información que refiera a una persona física¹⁰ 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 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.

¹⁰ Que se puede expresar de forma numérica, alfabética, gráfica, fotográfica, acústica o cualquier otro tipo.

- 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 LFPDPPP¹¹).
- 4) Dar a conocer el Aviso de Privacidad en medios de comunicación ([N14](#))
- 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) 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 ([N14](#)); y,
- 8) Responder a solicitudes para contratación de personal.

La LFPDPPP requiere que, cuando FMCN recabe datos personales, financieros/patrimoniales¹² y/o sensibles¹³ requiera el consentimiento expreso de las personas físicas (empleados, consultores y representantes legales de organizaciones donantes) mediante la firma del Aviso de Privacidad ([N14](#)).

¹¹ 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.

¹² 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.

¹³ 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.

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 acceder¹⁴, rectificar¹⁵ y cancelar¹⁶ la información personal en posesión de terceros, así como oponerse¹⁷ 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 (total¹⁸ 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) 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 expreso¹⁹. 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

¹⁴ Con el fin de conocer cuál es el estado en que se encuentra o para conocer par qué fines se utiliza.

¹⁵ Con el fin de corregir cuando la información resulte ser incompleta o inexacta.

¹⁶ 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.

¹⁷ 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.

¹⁸ La revocación total implica terminar la relación con FMCN, pues ya no se podrán utilizar los datos personales para ninguna finalidad.

¹⁹ 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.

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.

(N14. Aviso de Privacidad)

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.
- 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 Dirección General y a la dirección 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 con la LFPIORPI, se entiende como actividad vulnerable la recepción de donativos, por parte de las asociaciones y sociedades sin fines de lucro²⁰, por un valor igual o superior al equivalente a 1,605 Unidades de Medida y Actualización²¹.

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. Las direcciones de área o los responsables de los proyectos solicitan a los donantes, preferentemente durante el proceso de firma del convenio o en cuanto se reciba el donativo, la siguiente información²²:
 - 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 controlador²³ y que, en su caso, exhiban documentación oficial que permita identificarlo (Confirmación de Beneficiario Controlador).

²⁰ Asociaciones a que se refiere la fracción I, del Título XI, del Código Civil Federal; así como, entre otras, a las agrupaciones u OLLC que realicen alguna de las actividades a que se refiere el artículo 5 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por OLLC 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.

²¹ 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.

²² i) Carta explicativa, ii) Confirmación de Beneficiario Controlador, iii) Listado de Información y iv) Aviso de Privacidad.

²³ 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

- 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 Coordinación de Tesorería. La información y documentación debe conservarse de manera física o electrónica, por un plazo de cinco años.
- 3) La Coordinación 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.

[N1. Política para la Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo](#)

2.7.5.2 Responsable del cumplimiento de las obligaciones

La Dirección de Finanzas es la encargada del cumplimiento de las obligaciones derivadas de la LFPIORPI, en términos del Art. 20° de la misma.

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,

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.

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 ERP. A partir de 2014 es obligación de las organizaciones subir mensualmente al portal del SAT la información contable. De acuerdo con 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 con el 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 de acuerdo con la Constancia de Situación Fiscal actualizada (CSF) del proveedor:

- 1) RFC y razón social 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) Código postal y fecha de expedición.
- 4) Fecha de transacción.
- 5) Datos de FMCN:
 - A nombre de: FONDO MEXICANO PARA LA CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA.
 - Código postal del domicilio fiscal 04010.
 - RFC: FMC940128TC0.
 - REGIMEN FISCAL: 603 REGIMEN DE PERSONAS MORALES CON FINES NO LUCRATIVOS.
 - USO DE CFDI: G03 GASTOS EN GENERAL
- 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

- Revisar la forma de pago efectivamente realizado, que se encuentre dentro de la lista autorizada por el SAT. Las usadas en FMCN, son las siguientes:
- Gastos menores de \$2,000 de pesos (exceptuando gasolina)
 - i. 01 Efectivo
 - ii. 02 Cheque nominativo
 - iii. 03 Transferencia electrónica
 - iv. 04 Tarjeta de crédito
 - v. 28 Tarjeta de debito
- Gastos mayores a \$2,000 de pesos
 - i. 02 Cheque nominativo
 - ii. 03 Transferencia electrónica
 - iii. 04 Tarjeta de crédito
 - iv. 28 Tarjeta de débito

12) Método de pago

- PUE (Pago en una sola exhibición): dentro del mes en que se liquida la totalidad del CFDI.
- PPD (Pago en parcialidades o diferido): el CFDI se emite en un mes diferente al pago.
 - i. Requisito indispensable. Solicitar **complemento de pago**, con los siguientes requisitos fiscales:
 1. RFC
 2. Razón o denominación social
 3. Régimen fiscal
 4. Código postal del receptor y emisor
 5. Uso de CFDI: P01 Por definir
 6. En apartado de comprobante relacionado:
 - a. Verificar que el folio fiscal "UUID" corresponda al CFDI pagado
 - b. Fecha de pago y monto pagado debe coincidir con la transferencia.
 - c. Saldo insoluto debe ser cero (en caso de liquidar la totalidad del CFDI).

2.7.8 Gastos no deducibles

Los gastos no deducibles son descontados vía nómina, salvo instrucción contraria expresa por parte de la Dirección General o la dirección 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) 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 (mil quinientos pesos 00/100 m.n) totales mensuales por área.
- 2) Las propinas en general a excepción de las que se encuentran desglosadas en el CFDI. Las propinas expresadas en voucher también deberán acompañarse de un comprobante de caja.
- 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, es el único porcentaje deducible del total, 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 espacio físico y digital 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 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 las direcciones 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 subproyectos: 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 las direcciones de área y las personas involucradas con los proyectos. Estos contratos están también archivados en electrónico en SISEP.

Contratos de prestación de servicios independientes, honorarios profesionales, y otros regímenes fiscales para consultores individuales, firmas consultoras o servicios distintos a consultorías: 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 Dirección General, las direcciones de área y personal responsable del seguimiento de la consultoría o del servicio, la Coordinación 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 Dirección General, la dirección de Finanzas, las direcciones de área, la persona encargada de Contabilidad 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 la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).

2.7.9.3 Archivo legal y gobierno corporativo

Integra la documentación legal referente a la constitución y establecimiento de FMCN, los poderes de los representantes legales de FMCN y 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 de la Coordinación Jurídica de FMCN. Las personas con acceso al archivo legal son: el Secretario titular y suplente del CD, la Dirección General y las direcciones de área.

La documentación original o copia puede solicitarse al Secretario del CD (Coordinador jurídico), previa aprobación por parte de la Dirección 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 también a la Coordinación Jurídica de FMCN, previa aprobación por parte de la Dirección 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 Dirección General, la dirección de Finanzas, la persona encargada de Contabilidad General y los Analistas Contables.

A partir de 2020, el archivo de las operaciones de la FMCN se lleva de manera digital en Dropbox.

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 la dirección de Finanzas, la Contadora General, Analistas Contable y Analista de Finanzas.

2.8 Atención a requerimientos por parte de las autoridades y/o dependencias públicas.

Para atender con certeza e inmediatez los requerimientos de la autoridad y/o dependencias públicas, FMCN ha desarrollado un protocolo para responder con la formalidad necesaria y evitar multas, recargos y sanciones por parte de la autoridad o dependencias públicas.

[*N10. Protocolo institucional para la recepción y atención inmediata de requerimientos por parte de las autoridades y/o dependencias públicas.*](#)

3 LOS PROCEDIMIENTOS PARA LOS SUB-PROYECTOS

FMCN se refiere a las propuestas seleccionadas para financiamiento como "subproyectos", en este apartado se describen los procedimientos que sigue FMCN para identificar, evaluar y seleccionar propuestas que se convierten en subproyectos a través de un contrato de financiamiento.

3.1 Procedimientos para identificar subproyectos a financiar

FMCN utiliza tres tipos de convocatoria:

- 1) Convocatoria abierta: FMCN publica una convocatoria abierta a las organizaciones de la sociedad civil, legalmente constituidas, (OLLC), interesadas en presentar propuestas de subproyectos 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 subproyectos a organizaciones especializadas en los temas a apoyar.
- 3) Asignación directa: FMCN asigna el subproyecto a una OLLC en específico por considerarlo estratégico para el cumplimiento de su misión. Para otorgar este apoyo directo, es necesario que el subproyecto cumpla con las siguientes condiciones: 1) ser aprobado por el comité técnico correspondiente 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 subproyectos se rige por las mismas reglas que los subproyectos que ingresan por convocatorias (abiertas o dirigidas).

En bases regulares, FMCN publica sus convocatorias en julio de cada año. La dirección de área AC o AMS elabora la convocatoria con base en el [Formato 12.12](#), y la somete al comité técnico correspondiente antes de ser publicadas. Las convocatorias publicadas normalmente cierran en septiembre.

En ocasiones FMCN publica convocatorias en meses distintos a julio, atendiendo las necesidades de un determinado proyecto. En estos casos la convocatoria también deberá ser presentada al Comité técnico correspondiente antes de ser publicada y seguirá los mismos pasos, pero adaptando los meses en los que las tareas se llevarán a cabo.

Es importante informar a las OLLC, a través de las bases de convocatoria, que a partir de la fecha de cierre de la convocatoria y considerando que su propuesta haya pasado el primer filtro será hasta dos meses después del cierre (noviembre) cuando las OLLC 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 y recibir el primer desembolso en los 10 días hábiles posteriores a la fecha de firma del contrato; idealmente, en enero del año siguiente.

3.1.1 Verificación de cumplimiento de requisitos de las propuestas

Las OLLC que sometan sus propuestas a FMCN deben cumplir con los requisitos indicados en la convocatoria y emplear el formato de propuesta técnica para subproyectos ([Formato 12.13](#)) y de presupuesto ([Formato 12.14](#)), 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 OLLC cuya propuesta no haya pasado esta verificación son notificadas con la justificación correspondiente con base en el ([Formato 12.15](#)).

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 de FMCN previamente, contar con buen historial de cumplimiento, de acuerdo con el desempeño que tuvo la OLLC anteriormente (logro de objetivos del subproyecto, entregas puntuales, cumplimiento administrativo).
- 5) Expedir comprobantes de acuerdo con las disposiciones fiscales correspondientes.
- 6) Contar con una cuenta bancaria exclusiva para el subproyecto con dos firmantes autorizados de forma conjunta si la propuesta es por más de \$200,000 MXN. En el caso de montos menores, contar con una cuenta bancaria a nombre de la organización.

FMCN no financia subproyectos desarrollados por personas físicas, los investigadores académicos interesados en acceder a financiamiento deberán estar asociados con una organización de la sociedad civil, legalmente constituida que pueda cumplir con los criterios señalados en la convocatoria y que avale y administre su propuesta de subproyecto.

3.1.2 Evaluación de propuestas

Tres semanas después del cierre de la convocatoria, FMCN conduce el proceso de evaluación externa de las propuestas recibidas en la convocatoria abierta o dirigida. En el proceso participan expertos en los temas incluidos en la convocatoria, invitados por personal del área responsable para que evalúen las propuestas. El proceso puede hacerse a través de plataformas especializadas para gestionar convocatorias (ej. Vforms de Vinko) o bien, a través de un taller utilizando el [Formato 12.16](#). El número

de evaluadores 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 12.17](#) es un documento de apoyo para que el evaluador sepa lo que se espera de su participación, este documento puede adaptarse dependiendo del medio como se realice la evaluación. Asimismo, la dirección 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 con la política respectiva (N2). El [Formato 12.18](#) y el [Formato 12.19](#) son documentos que permiten calificar las propuestas de subproyectos, así como la facilitación del taller de evaluación por parte de FMCN, cuando la evaluación se realiza a través de un taller.

A continuación, se encuentra la información y arreglos logísticos necesarios antes, durante y al término del taller de 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 espacio en otra ubicación) y disponer el servicio de alimentos durante la sesión; o bien, para una reunión virtual; crear el enlace.
- 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, 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 12.17. 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 con [N2. Política sobre conflicto de interés](#).

- 4) Propuestas de subproyectos a evaluar impresas por ambos lados y en papel reciclado. En formato digital cuando se trate de reuniones virtuales.
- 5) **[Formato 12.18](#). Evaluación de propuestas de subproyectos.**
- 6) **[Formato 12.19](#). Evaluación del taller** (organización, logística, espacios, etc.)
- 7) **[Formato 12.20](#). Carta de confidencialidad de los evaluadores.**
- 8) **[Formato 12.21](#). 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.

Cuando el proceso de evaluación se realice a través de plataformas especializadas en la gestión de convocatorias, será necesario crear en la plataforma los formularios de evaluación similares a los formatos aquí mencionados, así mismo será necesario habilitar firmas electrónicas para dar certeza de las evaluaciones realizadas por cada evaluador. Asegurar la confidencialidad de la evaluación y obtener retroalimentación clave para la mejora de las propuestas.

3.1.3 Selección de propuestas

El personal de FMCN presenta al comité técnico respectivo el resultado del proceso de evaluación. Si el proceso se hizo a través de plataforma, se muestra la rúbrica generada por el sistema mostrando el detalle de la evaluación. Cuando el proceso de evaluación se realizó a través de un taller (virtual o presencial), se presenta 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 con el [Formato 12.22](#). 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. La decisión del Comité queda asentada en la minuta de la sesión.

Una vez que el comité técnico respectivo aprueba los subproyectos a financiar, la dirección de área informa por escrito a cada proponente la decisión del comité utilizando el [Formato 12.23](#) o el [Formato 12.24](#). 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 10 días hábiles. En caso de no cumplir con este plazo FMCN podrá cancelar el financiamiento y seleccionar 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 OLLC para capturar el subproyecto en SISEP.

Las propuestas seleccionadas se convierten “subproyectos” formalizándose a través de un contrato que se genera a través de SISEP. La OLLC postulante (ejecutor) captura la información de la propuesta en la plataforma. 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 subproyecto esté cargado exitosamente. Una vez cargada la información, el equipo administrativo elabora el contrato en SISEP.

3.1.5 Elaboración de contrato del subproyecto aprobado

Para cada subproyecto seleccionado, el responsable administrativo del área determina el tipo de contrato a firmar con la OLLC dependiendo la figura legal y régimen fiscal de la OLLC. Los contratos para subproyectos solo pueden firmarse con personas morales. SISEP cuenta con los formatos correspondientes e incluye dos tipos de contratos:

- 1) Contrato de donación, para las OLLC 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 OLLC que no son donatarias autorizadas por la SHCP.

Además de las OLLC descritas en el inciso 2; cuando el subproyecto a financiar se celebre con ejidos, comunidades o sociedades cooperativas deberá firmarse un contrato de prestación de servicios independientemente de la naturaleza de los gastos.

3.1.6 Partes del contrato

Los contratos para subproyectos 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 A: Descripción del subproyecto. En este anexo se incorpora la información técnica del subproyecto previamente cargada en SISEP por la OLLC ejecutora.
- 3) Anexo B: Presupuesto del subproyecto. Es el presupuesto final que elaboró la OLLC y que fue aprobado por FMCN en SISEP.
- 4) Anexo C: Calendario de reportes y pagos parciales. Las fechas de reporte y montos de desembolso los estipula el personal técnico y administrativo de FMCN, con base en la planeación presupuestal aprobada por FMCN, y considerando que el primer desembolso se realiza a la firma de contrato, siempre que la OLLC ejecutora haya entregado su CFDI en versión PDF y XML correspondiente. Asimismo, se recomienda retener al menos un 10% del monto total del subproyecto 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 3.2.14.) 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 D Manual de Operaciones y Manual Organizacional de FMCN. Disponibles en www.fmcn.org. La OLLC tiene la obligación de obtener del sitio web de FMCN ambos manuales, de no tener acceso, es obligación de la OLLC solicitarlo directamente para su uso, con el fin de cumplir con sus obligaciones

Proceso de firma usando DocuSign

El proceso a seguir es el siguiente: la persona del equipo administrativo que elaboró el contrato lo envía al Analista administrativo del área para que, a su vez, lo envíe a firma a través de la plataforma DocuSign. El orden de firma debe ser: primero la OLLC ejecutora y después la dirección de Área. A partir de 2023, los contratos podrán ser firmados por las direcciones de área sin la necesidad de la firma de la Dirección General, siempre que no pasen de dos millones de pesos. Si el monto sobrepasa dicha cantidad, entonces sí será necesario solicitar ambas firmas (Dirección del Área y Dirección General). Los contratos firmados a través de DocuSign no requieren rúbrica en cada página, puesto que la plataforma valida que el documento no sea alterado, ni en contenido ni en número de páginas.

En caso de que por alguna excepción un contrato deba ser firmado en versión impresa, entonces sí será necesario rubricar cada página y firmar de manera autógrafa.

Los cambios que se realicen a un contrato como pueden ser monto, vigencia, entrega de reportes, etc. deberán ser documentados como un “Acuerdo modificador” al contrato. El acuerdo modificador debe ser firmado por los representantes legales de las partes interesadas. Para el caso de FMCN es la dirección(a) de área responsable.

Bajo condiciones extraordinarias, los cambios podrán ser acordados mediante intercambio de oficios entre las partes interesadas, mismos que harán las veces del adendum, esto solo es permitido para casos excepcionales y deberán contar con la aprobación de la Coordinación Jurídica. En este caso, el procedimiento se iniciará vía solicitud de prórroga, sobre la que recaerá la respectiva carta de aceptación de FMCN. Ambos documentos se integrarán como parte del contrato, situación que se deberá señalar en la respuesta de FMCN y registrarse en SISEP en la sección de reportes como parte de los documentos adjuntos.

La dirección de área debe contar con el contrato firmado por la organización ejecutora para subirlo a SISEP. Además del respectivo comprobante fiscal para efectuar el primer desembolso de cada subproyecto, los cuales idealmente deben tener lugar en enero, para subproyectos que inician en el citado mes (seis meses después de que la convocatoria fue publicada).

3.1.7 Procedimientos para las organizaciones a cargo de los subproyectos

FMCN utiliza dos vías para dar seguimiento a la operación de los subproyectos que financia:

- a) Vía interna: En esta vía el seguimiento técnico y administrativo lo da el equipo de FMCN.
- b) Vía Fondo Regional: En esta vía, tanto el seguimiento técnico como el administrativo lo da el fondo regional u OLLC.

FMCN tomará la decisión de utilizar una vía u otra dependiendo de los arreglos institucionales del proyecto que financia los subproyectos y de cuál sea la estrategia de operación más eficaz y eficiente en el territorio.

Para la correcta interpretación de este apartado, es necesario aclarar que la redacción de este documento está adecuada a la vía interna (inciso a). Sin embargo, para la vía por Fondo Regional (inciso b) es necesario considerar que tanto las funciones señaladas para el equipo técnico de FMCN como las funciones del equipo administrativo, las realizará el Fondo Regional.

La OLLC ejecutora debe capturar en SISEP la información técnica y administrativa del subproyecto siguiendo las fases que marca la sección de “Mis subproyectos”. Asimismo, la OLLC 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 del mes en curso.
- Comprobante de domicilio reciente.
- Carátula del estado de cuenta bancaria. En caso de que el monto del subproyecto sea igual o mayor a \$200,000, la cuenta bancaria deberá ser exclusiva y con dos firmantes autorizados de forma conjunta.
- 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 subproyectos son ejecutados por OLLC y deben apearse a la metodología de planeación adoptada por FMCN y descrita en este Manual. Los subproyectos deben contar con los indicadores que son señalados como obligatorios en el SISEP y señalados desde la convocatoria.

3.2 Procedimientos administrativos para la operación de subproyectos

A continuación, se describen los procesos a seguir por las OLLC 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

Para los subproyectos con monto menor a \$200,000 pesos la cuenta bancaria deberá estar a nombre de la OLLC, pero no es necesario que sea exclusiva ni con firmas conjuntas. Es decir, puede ser la misma cuenta operativa que ya esté utilizando la OLLC para su operación.

Para los subproyectos con monto igual o mayor a \$200,000 pesos, la OLLC debe abrir o tener una cuenta bancaria a nombre de la OLLC exclusiva y con dos firmantes autorizados de forma conjunta para el manejo de los recursos provistos por FMCN para el subproyecto. 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 misma que también deberá tener dos firmantes autorizados para firmar de forma conjunta

Es responsabilidad de la OLLC llevar un adecuado manejo de la cuenta bancaria. La primera comisión bancaria por concepto de cheque rebotado en la vida del subproyecto afecta al presupuesto del mismo. En las posteriores será responsabilidad de la OLLC cubrirlas con recursos distintos al subproyecto.

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

3.2.2 Controles internos de la OLLC

Los controles internos mínimos requeridos son:

- Las transacciones que realice la OLLC (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 OLLC 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 OLLC, 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 subproyecto se resguardan en las oficinas de la OLLC.
- La OLLC mantiene los registros y reportes de forma tal que reflejen sus operaciones y la condición financiera de acuerdo con prácticas de contabilidad aceptadas en la República Mexicana, contabilizando por separado los registros, operaciones y cuentas del subproyecto.
- 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 OLLC tenga una política interna distinta y el plazo sea menor a un mes, se considera como norma lo que la OLLC 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 OLLC 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 subproyecto 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 (cuenta 1000)

En cuanto a la contratación de personal técnico y de campo con recursos del subproyecto, la OLLC 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 contenidas en el Sistema de Gestión Ambiental y Social de FMCN (SGAS) ([N3.1](#)) y los montos especificados en la propuesta.
- En relación al pago de impuestos y prestaciones del personal asalariado, la OLLC deberá cumplir con lo que señala la ley (ISR retenido, porcentaje sobre nómina, Infonavit e IMSS) no está permitido asignar al gasto del subproyecto el pago de multas, recargos y actualizaciones. La OLLC debe realizar los pagos de estos impuestos dentro del mes inmediato posterior a que se generan.
- Si la OLLC 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 subproyecto para desempeñar el mismo puesto y mismas funciones, los sueldos deben ser iguales.

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

3.2.5 Servicios profesionales (cuenta 2000)

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 subproyecto deben

especificar el periodo, tema u objetivo, así como el importe. Si la OLLC 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 las OLLC puede contratar bajo los lineamientos que a continuación se detallan.

3.2.5.1 Consultores individuales

Para seleccionar consultores individuales toma en cuenta la experiencia de la persona en el tema de la consultoría a desarrollar, la capacidad de la persona para llevar a cabo la consultoría de manera individual sin subcontratar y las calificaciones mostradas en su CV y en su propuesta.

Las OLLC pueden utilizar tres **modalidades para invitar a consultores individuales (personas físicas)** para concursar por una consultoría

- a) **Por lista corta:** El personal de la OLLC prepara los TdR y compila una lista de al menos tres consultores individuales que puedan llevar a cabo la consultoría. A los consultores de la lista corta les envían los TdR y se les solicita que envíen su CV y expresen su interés en participar (solicitud y respuesta debe ser por escrito) ([Formato 12.2](#)). Al mismo tiempo que se solicita la expresión de interés, se envían los términos de referencia (TdR) para aplicar. Los TdR deberán especificar los documentos que el consultor debe enviar, que en todos los casos debe incluir la carta del consultor expresando interés en participar y el CV del consultor. La propuesta técnica y económica puede solicitarse para que el consultor(a) la envíe al mismo tiempo que el CV o puede solicitarse en un segundo momento, después de haber calificado el CV, esto dependerá del tipo de consultoría y proyecto. La modalidad por lista corta puede usarse para consultorías cuyo costo estimado es menor o igual a USD \$50,000. En caso de que solo un consultor(a) exprese su interés y responda a los TdR, la OLLC podrá contratar de manera directa, si la persona cumple con lo establecido en los TdR y su propuesta económica está dentro del tope presupuestal, o si no cumple los requisitos, entonces se reiniciará el proceso buscando candidatos distintos para integrar una nueva lista corta. Si la OLLC no recibe respuesta de ninguna persona interesada, el proceso se declara desierto y se inicia de nuevo el proceso integrando una nueva lista corta o bien se hace una publicación abierta.
- b) **Por publicación abierta:** La OLLC utiliza medios electrónicos como página web y redes sociales para solicitar a las personas interesadas que expresen su interés en participar y publica los TdR por tres semanas. Los TdR deberán especificar los documentos que el consultor debe enviar, que

en todos los casos debe incluir la carta del consultor expresando interés en participar y el CV del consultor. La propuesta técnica y económica puede solicitarse para que el consultor(a) la envíe al mismo tiempo que el CV o puede solicitarse en un segundo momento, después de haber calificado el CV, esto dependerá del tipo de consultoría y proyecto. Esta modalidad se utiliza para consultorías cuyo costo estimado es mayor a USD\$ 50,000 pero puede usarse también para consultorías de menor costo cuando no se tenga identificado al consultor o lista corta de consultores que pudieran llevarlo a cabo. En caso de que solo un consultor(a) exprese su interés y responda a los TdR, la OLLC podrá contratar de manera directa, si la persona cumple con lo establecido en los TdR y la propuesta económica está dentro del tope presupuestal, o publicar por dos semanas más si la persona no cubre los requisitos. Si la OLLC no recibe respuesta de ninguna persona interesada, el proceso se declara desierto y se inicia de nuevo haciendo nuevos TdR.

- c) **Por asignación directa:** En este caso, la OLLC invita y le solicita específicamente a un consultor(a) que exprese su interés en realizar el trabajo. Los TdR deben redactarse mostrando claramente que se trata de una adjudicación directa e incluir los antecedentes que enmarcan dicha adjudicación. Es posible aplicar este método en los siguientes casos:
- a. Servicios que son la continuación de un trabajo desempeñado.
 - b. Servicios cuya duración total estimada es menor a los seis meses.
 - c. En casos excepcionales, pero no limitados, como operaciones de emergencia en respuesta a desastres naturales y situaciones de emergencia declaradas por FMCN.
 - d. Cuando la persona es el único calificado para la tarea.
 - e. Para servicios menores a US\$5,000. Si el monto es mayor a US 5,000, la OLLC requerirá de la aprobación del responsable técnico de FMCN antes de proceder a la selección directa.

Como parte del proceso será necesario completar el [Formato 12.40](#) para justificar la adjudicación directa atendiendo los criterios antes mencionados.

Los pasos que la OLLC debe seguir para iniciar un proceso de consultoría son:

- 1) Llegado el momento de invitar al proceso de consultoría, el primer paso es verificar con el equipo administrativo que exista presupuesto disponible de acuerdo con el tope presupuestal estimado y definir la modalidad de invitación.
- 2) Preparar los TdR ([Formato 12.4](#)).
- 3) Solicitar a los consultores individuales que expresen su interés en participar y envíen su CV. ([Formato 12.2](#)).
- 4) Enviar TdR al mismo tiempo que se solicita la expresión de interés.

- 5) Si la modalidad de invitación fue por publicación abierta, ésta debe especificar que los interesados deben enviar una carta expresando su interés en participar además de su CV y en caso de estar especificado en los TdR, la propuesta y otros requisitos.
- 6) Una vez que la OLLC recibe los CV, las expresiones de interés y propuestas de los candidatos, (cuando se haya solicitado la propuesta al mismo tiempo que la expresión de interés), se elabora la tabla de calificaciones ([Formato 12.5](#)) usando los criterios definidos en los TdR para calificar. Si en los TdR se definió que solo se tomaría el CV para elegir al consultor, entonces los criterios para calificar serán relacionados solo a dicho CV, Por otro lado, si en los TdR se solicitó la entrega de una propuesta técnica y económica entonces los criterios de evaluación serán relacionados tanto al CV como a la propuesta técnica y económica. Si la propuesta económica del postulante mejor calificado sobrepasa el tope presupuestal, la primera opción es negociar a través de una entrevista, en caso de no lograr un acuerdo entonces podrá escogerse al segundo mejor calificado siempre y cuando tenga la capacidad de realizar el trabajo con la calidad deseada. En la tabla debe haber una breve nota explicando las razones por las que un postulante resultó seleccionado.
- 7) Avisar a los consultores individuales que no resultaron seleccionados.
- 8) Documentar el proceso.
- 9) Generar el contrato.

3.2.5.2 Firmas consultoras

La selección de personas morales para ser firmas consultoras se hace aplicando criterios de calidad y costo. Se debe tomar en cuenta, la experiencia de la persona moral en el tema de la consultoría a desarrollar, la calidad de la propuesta técnica y el costo.

La OLLC puede utilizar tres **modalidades para invitar a firmas consultoras (personas morales)** para concursar por una consultoría:

- a) **Por lista corta:** En este método la OLLC compila una lista de al menos tres firmas consultoras que puedan llevar a cabo la consultoría y les solicita que expresen su interés ([Formato 12.2](#)). Al mismo tiempo que se solicita la expresión de interés, se envían los TdR para aplicar. Los TdR deberán especificar los documentos que la firma consultora debe enviar, que siempre debe incluir la carta expresando interés, una breve semblanza de firma consultora y de las personas a cargo y la propuesta técnica y económica. La modalidad de lista corta puede usarse para consultorías cuyo costo estimado es menor o igual a USD \$100,000. En caso de que solo una persona moral responda a los TdR, la OLLC podrá contratar de manera directa, si la persona cumple con lo establecido en los TdR y su propuesta económica está dentro del tope presupuestal, o reiniciar el

proceso buscando firmas consultoras distintas para integrar una nueva lista corta. Si la OLLC no recibe respuesta de ninguna persona interesada, el proceso se declara desierto y se inicia de nuevo, integrando una nueva lista corta o bien, haciendo una publicación abierta.

- b) **Por publicación abierta:** En esta modalidad la OLLC publica los TdR en su página web y redes sociales por tres semanas, invitando a firmas consultoras a que apliquen en caso de estar interesadas. Los TdR deberán especificar los documentos que la firma consultora debe enviar, que en todos los casos debe incluir la carta expresando interés en participar, una breve semblanza de la firma consultora y las personas a cargo además de la propuesta técnica y económica. La modalidad de publicación abierta se utiliza para consultorías cuyo costo estimado es mayor a USD\$ 100,000 pero puede usarse también para consultorías de menor costo cuando no se tenga identificada a la firma consultora o lista corta de firmas consultoras que pudieran llevarla a cabo. En caso de que solo una firma consultora responda a los TdR, la OLLC podrá contratar de manera directa, si la firma cumple con lo establecido en los TdR y la propuesta económica está dentro del tope presupuestal, o publicar por dos semanas más si la firma consultora no cubre los requisitos. Si la OLLC no recibe respuesta de ninguna firma consultora interesada, el proceso se declara desierto y se inicia de nuevo, haciendo nuevos TdR.
- c) **Por asignación directa:** En esta modalidad, la OLLC envía los TdR a una sola firma consultora para invitarla a presentar su expresión de interés y a desarrollar la consultoría. Los TdR deben aclarar que se trata de una adjudicación directa e incluir los antecedentes que enmarcan dicha adjudicación. Es posible aplicar este método en los siguientes casos:
- a. Servicios que son la continuación de un trabajo desempeñado.
 - b. Servicios cuya duración total estimada es menor a los seis meses.
 - c. En casos excepcionales, pero no limitados, como operaciones de emergencia en respuesta a desastres naturales y situaciones de emergencia declaradas por FMCN.
 - d. Cuando la persona moral es la única calificada para la tarea.
 - e. Para servicios menores a US\$5,000. Si el monto es mayor a US\$5,000, la OLLC requerirá de la aprobación del responsable técnico de FMCN antes de proceder a la asignación directa.

Como parte del proceso será necesario completar el [Formato 12.40](#) para justificar la adjudicación directa atendiendo los criterios antes mencionados.

En cualquiera de las tres modalidades mencionadas, las firmas consultoras deben enviar por correo electrónico, lo siguiente:

- 1) Carta de expresión de interés.

- 2) Propuesta técnica y financiera, en archivos separados.
- 3) Breve semblanza de la firma consultora y de las personas a cargo de la consultoría.

Los pasos que la OLLC debe seguir para iniciar un proceso de consultoría son:

- 1) Llegado el momento de lanzar la convocatoria, el primer paso es que el equipo técnico verifique con el equipo administrativo que exista presupuesto disponible de acuerdo con el tope presupuestal estimado y con base en esto, definir la modalidad de invitación.
- 2) Preparar los TdR ([Formato 12.4](#)).
- 3) Solicitar a las firmas consultoras que expresen su interés en participar en el proceso. ([Formato 12.2](#)).
- 4) Enviar TdR al mismo tiempo que se solicita la expresión de interés. Pueden enviarse al mismo tiempo que se solicita la expresión de interés o posteriormente enviándolos solo a las personas morales que hayan expresado interés.
- 5) Si la modalidad de invitación fue por publicación abierta entonces en la publicación se debe especificar que las firmas consultoras deben enviar una carta expresando su interés en participar además de su propuesta y otros requisitos.
- 6) Una vez que el equipo técnico recibe las expresiones de interés, las semblanzas y CV más las propuestas técnicas y económicas; elabora la tabla de calificaciones ([Formato 12.5](#)) usando los criterios definidos en los TdR para calificar. Si la propuesta económica de la firma mejor calificada sobrepasa el tope presupuestal, la primera opción es negociar a través de una entrevista, en caso de no lograr un acuerdo entonces podrá escogerse a la segunda mejor calificada siempre y cuando tenga la capacidad de realizar el trabajo con la calidad deseada. En la tabla debe haber una breve nota explicando las razones por las que una firma resultó seleccionada.
- 7) Avisar a las firmas consultoras participantes que no resultaron seleccionadas.
- 8) Documentar el proceso.
- 9) Generar el contrato.

3.2.6 Adquisiciones de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría (cuenta 3000)

La OLLC tiene la responsabilidad de asegurar que toda adquisición se lleve a cabo de acuerdo con el presupuesto autorizado para el subproyecto. Si la OLLC 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 (N2).

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 OLLC envía invitaciones a cotizar ([Formato 12.7](#)) a tres proveedores, al menos. Estas invitaciones incluyen las especificaciones de los bienes o servicios a cotizar. La OLLC prepara una tabla comparativa ([Formato 12.8](#)), que incluya el cumplimiento con las especificaciones y el monto. La OLLC notifica sobre el proceso a FMCN para su aprobación correspondiente.

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

- 1) Facturar todas las adquisiciones a nombre de la OLLC.
- 2) Adjuntar, en la comprobación de gastos mensual del subproyecto, 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 de que existan bienes adquiridos en el extranjero, la OLLC 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 subproyecto 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 subproyecto. Además de la justificación, de ser el caso, deben contar con los estudios de impacto y/o autorización de las autoridades competentes.

3.2.7 Costos directos (cuenta 4000)

Los costos directos son los gastos operativos directos del subproyecto, 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).

3.2.8 Gastos del personal de la institución ejecutora (cuenta 5000)

Los gastos del personal de la institución ejecutora incluyen los gastos destinados a la formación y capacitación de personal considerados en el subproyecto. 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 OLLC 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 OLLC 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 subproyecto.
- 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 \$280.00 pesos. El monto deducible diario por consumo de alimentos es de \$825.00. 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 que la OLLC haga un anticipo de viáticos al personal de la OLLC responsable del subproyecto, el cual participe en talleres, seminarios y visitas a campo relacionadas con las actividades del subproyecto.

3.2.9 Gastos de campo (cuenta 6000)

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

- 1) Presentar formato de viáticos de la OLLC, 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 subproyecto.
- 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 concepto de alimentos es de \$825.00 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 OLLC 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 OLLC; el cual lleve a cabo actividades del subproyecto.
- 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.
- 9) Los viáticos de personas externas a la OLLC que asistan a cursos o talleres impartidos por la OLLC podrán cubrirse cuando los responsables del taller cuenten con la documentación que compruebe el objetivo, la agenda, la lista de participantes y los resultados del evento, Los gastos menores a

\$2,000 pesos podrán reembolsarse a través de un fondo fijo creado exclusivamente para cubrir gastos de los talleres.

3.2.10 Costos indirectos (cuenta 7000)

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

3.2.11 Transferencias presupuestales

Las OLLC responsables de subproyectos 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.
- Para las categorías de gasto 1000, 2000 y 3000, cualquier cambio que afecte el presupuesto detallado, la OLLC debe obtener la autorización de FMCN a través de SISEP en el apartado transferencias.
- 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).

3.2.12 Desembolsos

El primer desembolso al subproyecto se realiza a la firma del contrato entre FMCN y la OLLC. FMCN efectúa los desembolsos subsecuentes siguiendo el calendario de pagos incluido en el contrato (Anexo C 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 OLLC 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 subproyecto que debieran cubrirse con el monto retenido, la OLLC puede hacer un depósito a la cuenta exclusiva del subproyecto o bien cubrirlos de otra cuenta. Si la OLLC decide

hacer un depósito a la cuenta exclusiva del subproyecto, el concepto debe ser “Depósito para cubrir los gastos del subproyecto” 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.

3.2.13 Subejercicio

Si al finalizar el año existe un subejercicio igual o mayor al 10% del presupuesto total del subproyecto, la OLLC puede solicitar una prórroga para utilizar el recurso el siguiente año. De no solicitarla deberán devolver el monto correspondiente a FMCN (Revisar el [Apartado 3.3.3](#) para conocer la forma de solicitar una prórroga). En caso de que el subproyecto sea de continuidad, con fuente de financiamiento extingible y con subejercicio inferior al 10% del presupuesto total del subproyecto, el responsable administrativo del subproyecto de FMCN agregará el saldo al techo presupuestal del siguiente año. Si es el último año del subproyecto, el saldo no ejercido quedará ajustado contra el último desembolso del subproyecto.

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 subproyectos

3.3.1 Reportes

La OLLC a cargo de la ejecución del subproyecto elabora reportes de avances técnicos y administrativos a través de SISEP de acuerdo con las fechas estipuladas en el contrato. SISEP envía a los responsables de la OLLC un recordatorio por correo electrónico 10 días hábiles antes de la fecha límite de entrega del reporte. La OLLC debe enviar los dos reportes, el técnico y el administrativo.

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 los principales avances del subproyecto o el detalle de una actividad en específico, 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 subproyecto.

- Las evidencias y productos incluidos como anexos.

El **reporte técnico anual** debe incluir el avance en las metas d, 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 OLLC tiene 10 días hábiles de tolerancia para enviar el reporte a FMCN. Si la OLLC no envía su reporte dentro del periodo de tolerancia, el responsable técnico del subproyecto de FMCN envía una carta a la dirección de la OLLC otorgando un plazo máximo de 10 días hábiles para cumplir con el reporte. Cuando la OLLC no cumpla con el envío de sus reportes en los días establecidos, la dirección de área de FMCN enviará notificación a la OLLC sobre la cancelación del subproyecto.

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 OLLC 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 OLLC envía el reporte, el personal de FMCN tiene 10 días hábiles para su revisión y, en su caso, para el envío de observaciones o la solicitud de información adicional a la OLLC vía correo electrónico. A partir de la recepción de las observaciones de FMCN, la OLLC cuenta con 10 días hábiles para atenderlas. Pueden existir varios intercambios subsecuentes de observaciones entre FMCN y la OLLC 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 subproyecto en FMCN gestiona el desembolso correspondiente en un plazo máximo de una semana,

salvo cuando la OLLC no haya ejercido el desembolso anterior como se menciona en el apartado de 3.2.12 *Desembolsos*.

Los gastos no elegibles para ejecución de un subproyecto incluyen bebidas alcohólicas, gastos de índole personal, y/o cualquier otro tipo de erogaciones que no se encuentren dentro del presupuesto o que, por su naturaleza, no correspondan a los objetivos del subproyecto.

Los responsables del subproyecto 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 subproyecto (**Formato 12.25**) los responsables técnicos solicitan autorización por escrito a FMCN, antes de realizar los cambios.

3.3.2 Visitas de supervisión a subproyectos

El personal de FMCN puede realizar supervisiones técnicas y administrativas a los subproyectos en cualquier etapa de ejecución, para asegurar el seguimiento de los lineamientos establecidos en el contrato y en el Manual de Operaciones. Previa a la visita de supervisión, el personal de FMCN acuerda con la OLLC la fecha y la agenda de la visita. Posterior a la visita de campo, en un plazo máximo de 10 días hábiles, FMCN envía a la OLLC 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 OLLC 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 OLLC.

Para estos reportes de visita, FMCN utiliza el **[Formato 12.26](#)**.

3.3.3 Prórrogas para ejecución de los subproyectos

La OLLC ejecutora del subproyecto podrá pedir prórroga para ejecutar el proyecto mismo. Para ello, la OLLC 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, será necesario elaborar un Acuerdo modificatorio al contrato, señalando los cambios puntuales. 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 OLLC no está debidamente sustentada, en cuyo caso mantendrá informado al comité técnico correspondiente.

3.3.4 Terminación del subproyecto

Al concluir un subproyecto, FMCN envía a la OLLC una carta de finalización del subproyecto ([Formato 12.27](#)). FMCN solicita que responda una breve evaluación sobre su desempeño como financiador ([Formato 12.28](#)) misma que se encuentra incluida en SISEP como parte del reporte final. Los cuestionarios pueden ser consultados por el personal de FMCN en la sección "Buscar cuestionarios de calificación" en SISEP. Asimismo, FMCN compila el [Formato 12.29](#), con la finalidad de mantener un historial sobre el desempeño de la OLLC financiada. Esta evaluación puede ser consultada en SISEP, únicamente por las personas que forman parte del personal de FMCN.

3.3.5 Cancelación de subproyectos

Como lo estipula el contrato entre FMCN y la OLLC, es motivo de cancelación de un subproyecto cuando la OLLC:

- 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 subproyecto, la dirección de área de FMCN informa por escrito a la OLLC las razones de la cancelación. En caso necesario, FMCN solicita a la OLLC justifique o reembolse 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 las normativas de FMCN. 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.

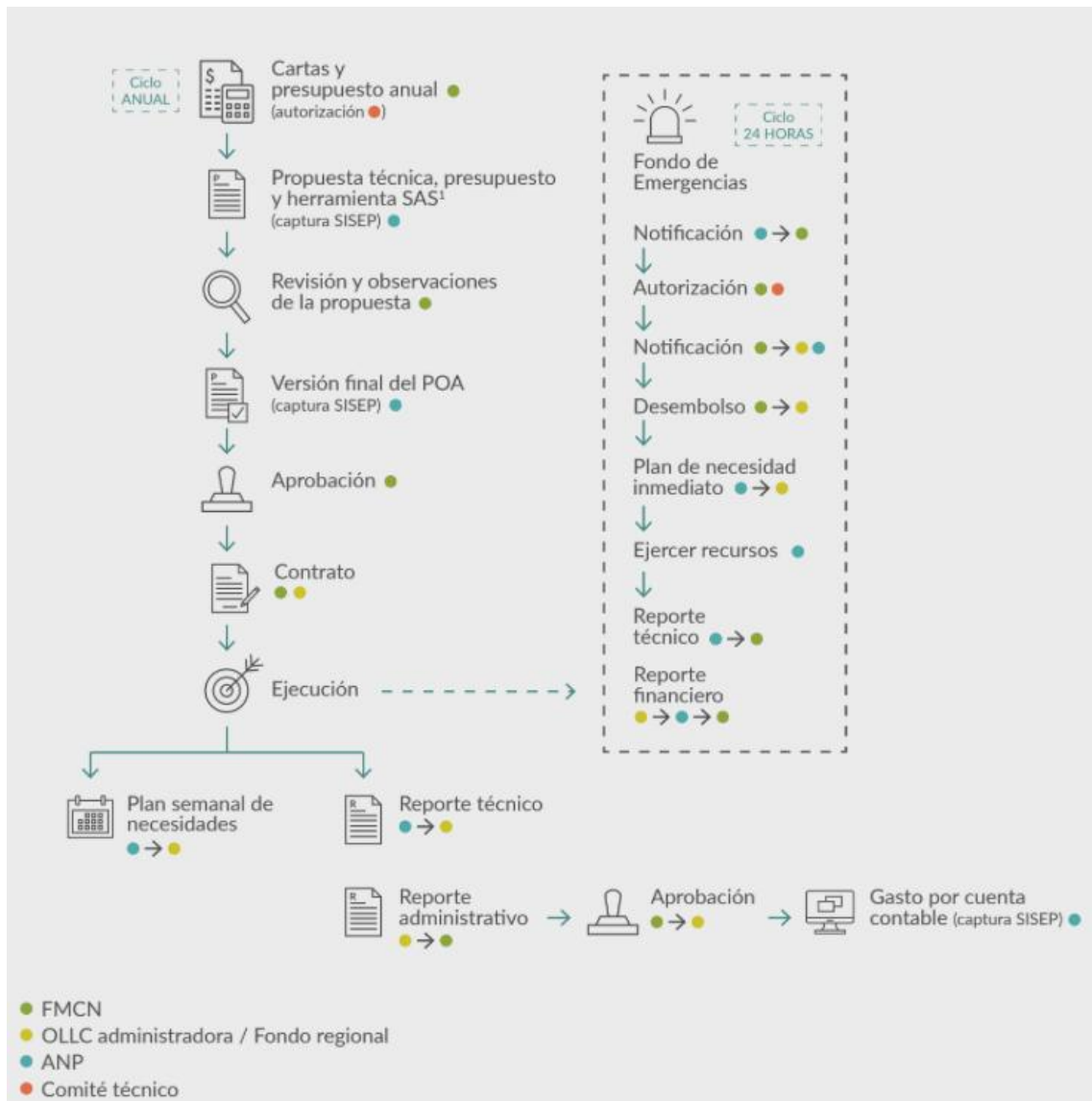
4 LOS PROCEDIMIENTOS PARA LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA)

FMCN utiliza dos vías para dar seguimiento a la operación de los POA de las ANP que financia:

- c) Vía interna: En esta vía el seguimiento técnico lo da el equipo de FMCN mientras que el seguimiento administrativo lo da la OLLC administradora seleccionada para canalizar y manejar el presupuesto del POA.
- d) Vía Fondo Regional: En esta vía, tanto el seguimiento técnico como el administrativo lo da el fondo regional.

FMCN tomará la decisión de utilizar una vía u otra dependiendo de los arreglos institucionales del proyecto que financia los POA y de cuál sea la estrategia de operación más eficaz y eficiente.

Para la correcta interpretación de este apartado, es necesario aclarar que la redacción de este documento está adecuada a la vía interna (inciso a) señalando las actividades que realiza el personal técnico de FMCN y las actividades que realiza la OLLC Administradora. Sin embargo, para la vía por OLLC o Fondo Regional (inciso b) es necesario considerar que tanto las funciones señaladas para el equipo técnico de FMCN como las funciones de la OLLC Administradora las realizará el Fondo Regional.



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 el personal de las ANP administradas por la CONANP.

En agosto de cada año, FMCN avisa a las Directoras y Directores de ANP el presupuesto disponible para su POA para el año siguiente. Es responsabilidad de cada dirección de ANP reunirse con su personal para la planeación del POA. Para la elaboración del POA, FMCN pone a disposición los formatos de propuesta técnica ([Formato 12.13](#)) y presupuesto ([Formato 12.14](#)).

Una vez que el ANP tenga la versión final del POA, su personal técnico debe capturarlo en SISEP siguiendo las fases de la sección "Mis Subproyectos". 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 subproyecto esté cargado exitosamente.

Es responsabilidad de las direcciones de ANP elaborar los presupuestos de los POA de acuerdo con el 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 en algunas ocasiones apoya al personal del ANP en esta planeación, de no ser así, FMCN aprueba la planeación. Ésta debe incluir resultados y actividades con sus respectivas metas para alcanzar los resultados propuestos; indicadores con línea base y meta; medidas de mitigación para riesgos sociales y ambientales y presupuesto alineando a los diferentes instrumentos de política pública que inciden en el ANP, como puede ser su Programa de Manejo 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. A excepción de los proyectos que son diseñados expresamente para apoyar a las ANP al desarrollo de su Programa de Manejo, y en aquellos proyectos en los que cubrir parte del personal básico de operación es parte de sus objetivos.
- 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 la Política Ambiental y Social de FMCN (N3) y con el Sistema de gestión Ambiental y Social, de FMCN (SGAS) descrito en (N3.1). 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 y afromexicana 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 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 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 OLLC

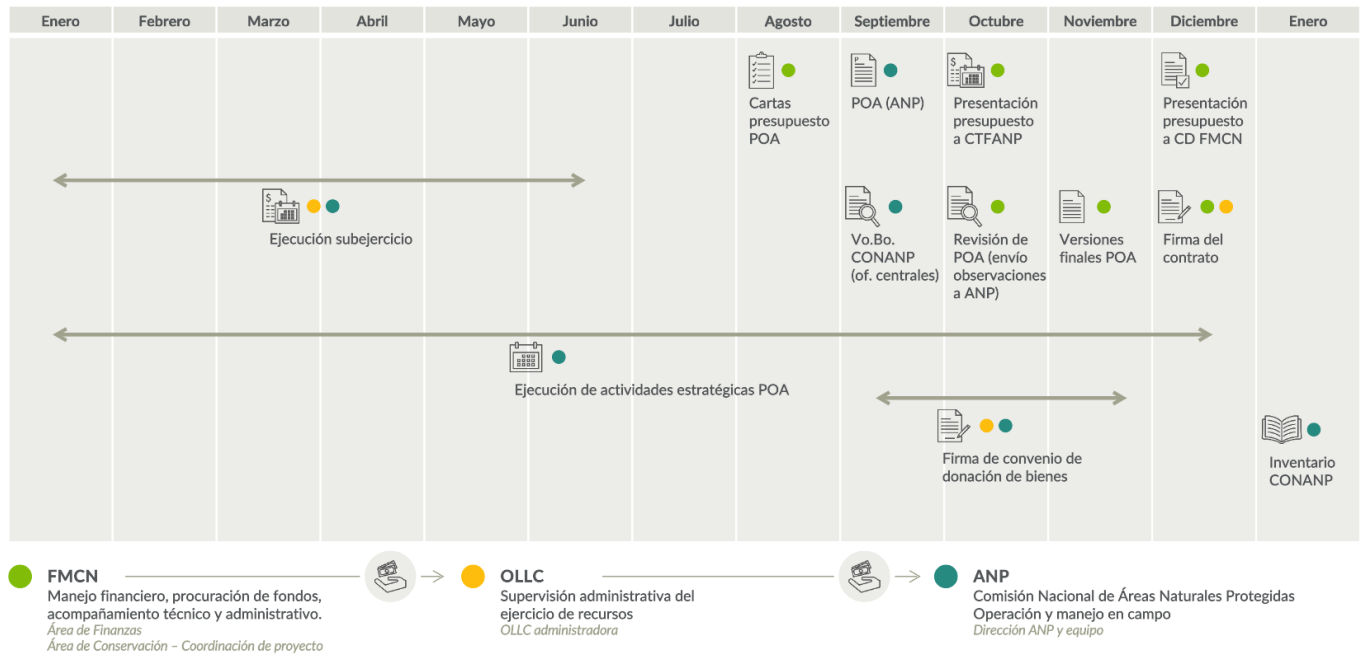
Por ser un órgano descentralizado del gobierno federal, la CONANP no puede recibir fondos privados. Es por esto que el mecanismo de canalización de recursos por POA requiere contar con una OLLC a la que FMCN le transfiera los recursos y haga los gastos señalados en el POA elaborado por CONANP.

FMCN somete a convocatoria la administración de los recursos para cumplir con los POA, lanzando la convocatoria correspondiente e invitando a OLLC²⁴. El comité técnico correspondiente de FMCN selecciona a la OLLC que llevará la administración de uno o varios POA de acuerdo con la propuesta con mayores calificaciones.

La convocatoria debe especificar el periodo de la administración, que puede ser de mínimo un año y máximo cinco 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 OLLC 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 OLLC administradoras de POA está aprobada por el comité técnico, FMCN elabora el contrato correspondiente con la OLLC. El CD de FMCN aprueba los presupuestos anuales en su sesión de diciembre después de la revisión y aprobación de los comités respectivos.

Ciclo anual del POA



²⁴ Los Fondo Regionales son OLLC y pueden participar en la convocatoria para administrar un POA e incluso para llevar a cabo la supervisión técnica.

4.3 Plan semanal de necesidades del ANP

La Dirección del ANP es responsable de elaborar un plan semanal de necesidades ([Formato 12.30](#)) basado en el POA aprobado. Todos los gastos, resultado del plan de necesidades, requieren de la opinión técnica de la dirección del ANP. La dirección del ANP, o quien éste designe, envía el plan semanal al responsable administrativo de la OLLC a cargo de la administración del POA los lunes de cada semana por correo electrónico. La dirección del ANP confirma con el responsable administrativo de la OLLC la recepción de la documentación.

El plan semanal de necesidades debe incluir conceptos de gasto de acuerdo con lo presupuesto del POA aprobado por el comité técnico. Dicho presupuesto está detallado por cuenta y subcuenta en SISEP. Para las necesidades de consultorías, el ANP elabora los términos de referencia respectivos ([Formato 12.4](#)) que serán difundidos de acuerdo con la modalidad de invitación: lista corta de consultores, publicación abierta o asignación directa, cuando aplique. El ANP envía esta información a la OLLC para su revisión y posteriormente la OLLC envía a FMCN para su visto bueno antes de la contratación respectiva. Si el plan semanal tiene como necesidad la adquisición de un bien, la dirección del ANP acompaña el plan semanal con la documentación requerida dependiendo si es una adquisición directa, si se llevó a cabo por medio de tres cotizaciones o por invitación a cotizar. Una vez adquirido, la dirección del ANP resguardará el bien y es responsable de su localización. También brinda su apoyo para que la OLLC cuente con los comprobantes fiscales de los proveedores locales. La dirección del ANP debe incluir en el plan semanal, las omisiones que hubiera habido en el plan de la semana anterior.

La OLLC debe asegurarse de contar con los comprobantes fiscales de cada erogación correspondiente al plan semanal, relacionando el número de movimiento al gasto de acuerdo con el 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 OLLC administradora y el ANP, que permita agilizar la ejecución o en su caso adaptar el plan para la siguiente semana.

4.4 Reportes

El personal de las ANP completa en SISEP un reporte técnico intermedio y uno anual. Las OLLC elaboran los reportes administrativos y los envían por correo electrónico a FMCN para su revisión. Una vez revisado y validado por FMCN, la OLLC 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 10 días hábiles 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 OLLC debe enviar los reportes respectivos de manera previa a FMCN para su revisión y aprobación. SISEP envía a los responsables de la OLLC un recordatorio por correo electrónico 10 días hábiles 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 los principales avances del subproyecto o el detalle de una actividad en específico, si existieron obstáculos que no permitieron alcanzar las metas y cómo se atenderán para dar continuidad a las actividades, también deben describir los avances en las actividades planeadas específicamente con enfoque de género y con pueblos indígenas; además de 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, desglosando la información por sexo en aquellos indicadores relacionados a personas. También es necesario señalar las actividades realizadas con población indígena. 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 OLLC tiene 10 días hábiles de tolerancia a partir de la fecha estipulada en contrato. Si la OLLC no envía su reporte dentro del periodo de tolerancia, el responsable

técnico de FMCN envía una carta al responsable de la OLLC con copia director del ANP, al representante legal de la OLLC y a la dirección regional de CONANP, otorgando un plazo máximo de 10 días hábiles para cumplir con el reporte. Si al término de ese plazo, la OLLC o el ANP aún no ha elaborado los reportes en SISEP y no ha enviado una solicitud de prórroga, la dirección del área correspondiente en FMCN envía una carta al representante legal de la OLLC con copia a la dirección del ANP y a la dirección 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 OLLC 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 con los procedimientos.

Para el caso de los reportes técnicos, el ANP tiene 10 días hábiles 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 a la dirección del ANP, con copia al representante legal de la OLLC y a la dirección regional de CONANP, otorgando un plazo máximo de 10 días hábiles 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, la dirección del área correspondiente en FMCN envía una carta a la dirección del ANP, con copia al representante legal de la OLLC, con copia a la dirección 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 OLLC 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 OLLC y el ANP envían los reportes financieros y técnicos, el personal de FMCN tiene 10 días hábiles para su revisión y, en su caso, para el envío de observaciones o la solicitud de información adicional a la OLLC o direcciones de ANP vía correo electrónico. A partir de la recepción de las observaciones de FMCN, la OLLC o ANP tiene 10 días hábiles para atenderlas. Si en ese plazo FMCN no recibe la atención a las observaciones, FMCN envía un recordatorio y otorga un plazo adicional de 10 días hábiles. Si al término de esos 10 días hábiles FMCN no ha recibido respuesta ni solicitud de prórroga de la OLLC o dirección de ANP, la dirección del área correspondiente de FMCN envía una carta a la

dirección del ANP con copia a la dirección regional y al representante legal de la OLLC señalando que tiene 10 días hábiles para incorporar las observaciones. Si no incorporan las observaciones al reporte en los siguientes 10 días hábiles, FMCN suspende los desembolsos subsecuentes.

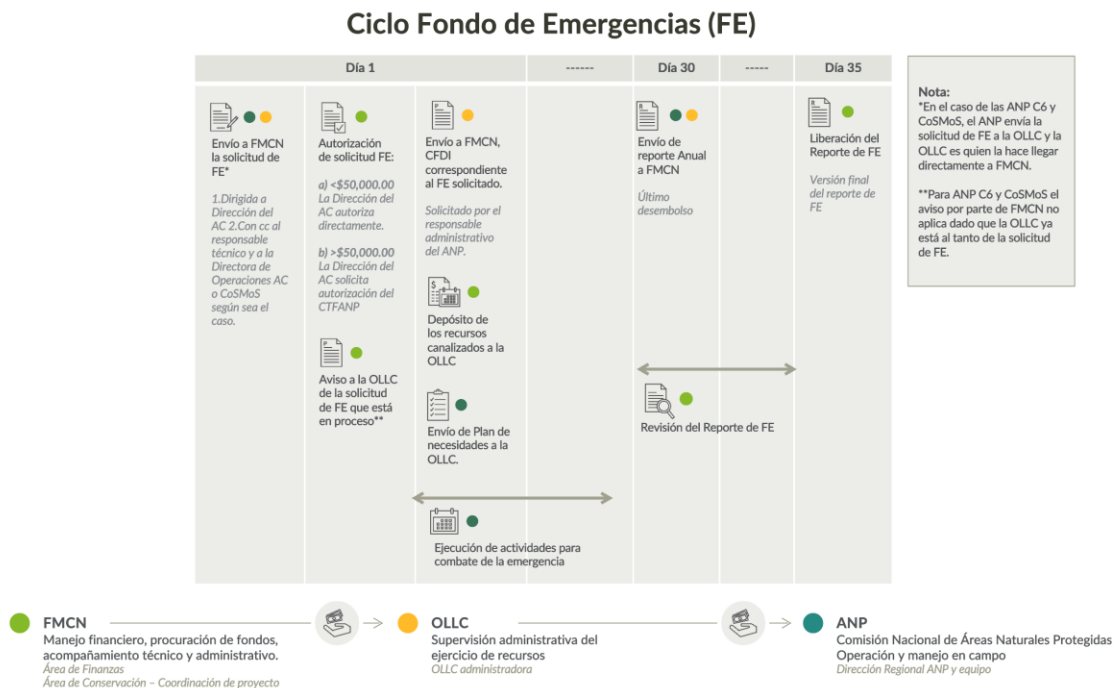
Una vez aprobados los reportes técnico y administrativo, el responsable administrativo del POA en FMCN gestiona el desembolso correspondiente en un plazo máximo de una semana.

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 12.25**) los responsables técnicos solicitan autorización por escrito a FMCN, antes de realizar los cambios.

4.5 Fondo de emergencias

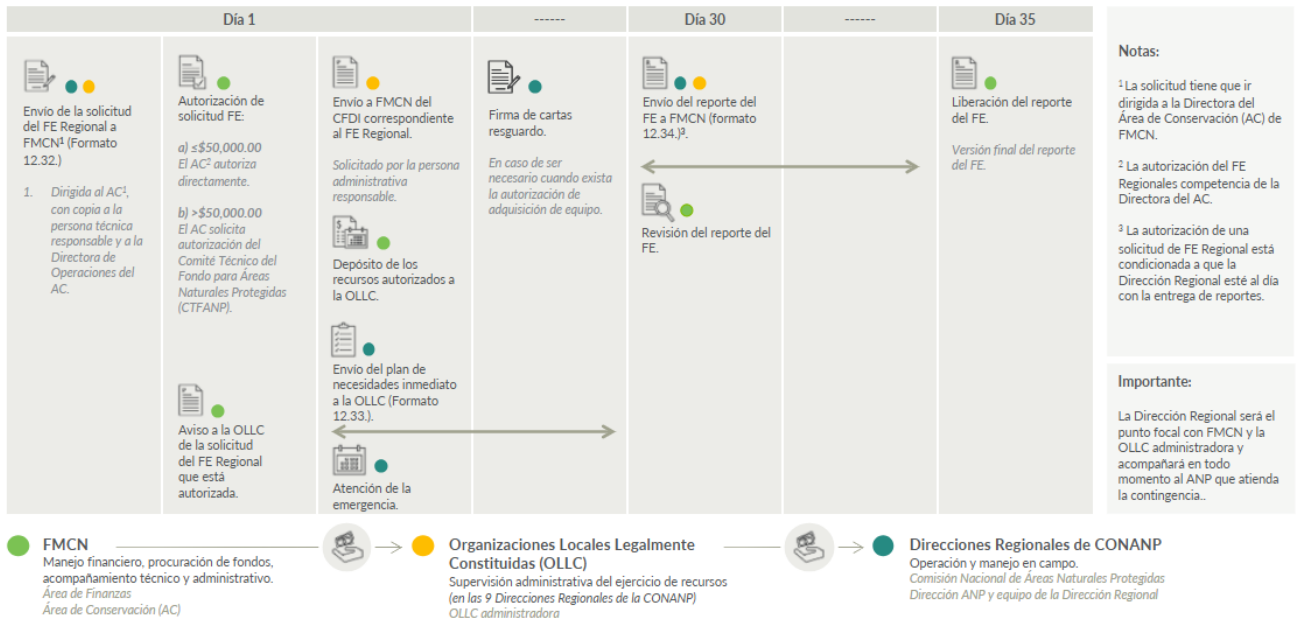
Todas las ANP del país podrán acceder al Fondo de Emergencias (FE) a través de dos vías:

1. **FE FANP** - Todas las ANP apoyadas por FMCN tienen acceso al FE, el cual forma parte del mecanismo FANP, las ANP realizan la solicitud y entrega de reporte en comunicación directa con FMCN.



2. **FE Regional** - Las ANP no apoyadas por FMCN podrán acceder al FE a través de la Dirección Regional a la que pertenecen, quién será el enlace directo con FMCN para la solicitud y entrega de reporte

Ciclo del Fondo de Emergencias Regional



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. Las solicitudes de FE atienden contingencias puntuales que requieren acciones urgentes e inmediatas (24 – 48 h) que no pudieron haberse previsto con anterioridad.

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 con el 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, la dirección regional o del ANP, según sea el caso debe seguir los pasos descritos a continuación:

- 1) La dirección regional o del ANP avisa por correo electrónico a la Dirección de Conservación de FMCN sobre la necesidad del FE ([Formato 12.47](#) o [Formato 12.32](#)). El mensaje escrito debe incluir una breve descripción de la situación y afectaciones, el importe aproximado requerido, el uso que la OLLC 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, la dirección del ANP elabora el plan de necesidades inmediato ([Formato 12.33](#)) y lo hace llegar a la OLLC administradora o fondo regional correspondiente vía correo electrónico.
- 4) La dirección regional o del ANP envía a FMCN un reporte técnico y administrativo de la aplicación de los fondos del FE ([Formato 12.48](#) o [Formato 12.34](#)), a más tardar 15 días hábiles 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 hábiles 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 de POA o reportes de FE anteriores que estuvieran atrasados.

4.6 Visitas de supervisión

El personal de FMCN realiza visitas de supervisión técnica a las ANP o administrativa a la OLLC en cualquier etapa de ejecución, para asegurar el cumplimiento de las actividades planeadas en el POA y revisar que las actividades se hayan realizado considerando lo establecido en el SGAS de FMCN ([N3.1](#)). 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 10 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 12.26](#).

4.7 Procedimientos administrativos para las organizaciones administradoras de POA o fondos regionales que ejecutan esta función.

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

4.7.1 Cuentas bancarias para los POA

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

- La OLLC Administradora abre una cuenta bancaria exclusiva para la operación del gasto.
- La cuenta bancaria exclusiva debe tener dos firmas autorizadas del personal de la OLLC administradora.
- FMCN deposita los recursos financieros a esta cuenta bancaria de manera trimestral o semestral de acuerdo con 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 OLLC.
- Los intereses generados son utilizados para actividades elegibles previa autorización de FMCN o devueltos a FMCN.

4.7.2 Ejecución de recursos

La OLLC 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 OLLC 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 OLLC; 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 OLLC administradora se asegura de que todos los comprobantes estén debidamente justificados y clasificados en el plan semanal de necesidades, de acuerdo con 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 OLLC es menor a lo establecido en este manual, se considera como válido lo que la OLLC 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 OLLC es menor a lo establecido en este manual, se considera como válido lo que la OLLC establezca en sus políticas internas.

Los comprobantes correspondientes a la operación del POA que presenten datos fiscales diferentes a los de la OLLC 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 OLLC 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.

4.7.3 Personal técnico de campo (cuenta 1000)

La CONANP se encarga de que cada ANP en el proyecto tenga un director. El personal complementario podrá ser contratado por la OLLC 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 subproyecto que contribuya al menos a uno de los resultados del marco lógico del POA. El monto para financiar el subproyecto deberá ser descontado del presupuesto total asignado al POA del ANP. El subproyecto deberá tener su propio marco lógico, marco de actividades y presupuesto. Éste 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 OLLC utiliza recursos del POA para cubrir los gastos asociados y mantiene a FMCN informado en todo momento. La OLLC cumple con los términos establecidos en el contrato con FMCN, del cual forma parte el presente Manual.

La dirección del ANP debe dar su opinión técnica sobre el personal a contratar y apoya a la OLLC administradora en la búsqueda del personal con el perfil requerido; el proceso de contratación debe observar los lineamientos y condiciones de la OLLC. La OLLC 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 OLLC evaluar la capacidad de pago cuando se proceda a una nueva contratación, ya que la OLLC es responsable de las obligaciones adquiridas presentes y futuras dentro del plazo del contrato firmado con FMCN.

Para la contratación del personal complementario, la OLLC debe considerar los siguientes puntos en cumplimiento de las Salvaguardas Ambientales y Sociales contenidas en el SGAS ([N3.1](#)):

- 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.

4.7.4 Servicios profesionales (cuenta 2000)

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 OLLC Administradoras pueden contratar bajo los lineamientos que a continuación se detallan.

4.7.4.1 Consultores individuales

Para seleccionar consultores individuales se toma en cuenta la experiencia de la persona en el tema de la consultoría a desarrollar, la capacidad de la persona para llevar a cabo la consultoría de manera individual sin subcontratar y las calificaciones mostradas en su CV y en su propuesta.

Existen tres **modalidades para invitar a consultores individuales (personas físicas)** a concursar por una consultoría:

- a) **Por lista corta:** En esta modalidad el personal del ANP elabora los TdR y compila una lista de al menos tres consultores individuales que puedan llevar a cabo la consultoría y la comparte con la OLLC Administradora y FMCN (equipo técnico) para revisión. La OLLC Administradora enviará a los consultores de la lista corta los TdR solicitando que expresen su interés en participar. Los TdR deberán especificar los documentos que el consultor(a) debe enviar, que en todos los casos debe incluir la carta del consultor(a) expresando interés en participar y el CV del consultor. La propuesta técnica y económica puede solicitarse para que el consultor(a) la envíe al mismo tiempo que el CV o puede solicitarse en un segundo momento, después de haber calificado el CV, esto dependerá del tipo de consultoría y proyecto. La modalidad por lista corta puede usarse para consultorías cuyo costo estimado es menor o igual a USD \$50,000. En caso de que solo un consultor(a) exprese su interés y responda a los TDR. La OLLC Administradora le podrá contratar de manera directa, si el consultor(a) cumple con lo establecido en los TdR y su propuesta económica está dentro del tope presupuestal, si no cumple los requisitos, entonces se reiniciará el proceso buscando candidatos distintos para integrar una nueva lista corta. Si no se recibe respuesta de ningún consultor(a) interesado(a), el proceso se declara desierto y se inicia de nuevo integrando una nueva lista corta o bien haciendo una publicación abierta.
- b) **Por publicación abierta:** En esta modalidad el ANP prepara los TdR y los comparte con la OLLC Administradora y FMCN (equipo técnico) para su visto bueno. La OLLC Administradora publica los TdR en medios electrónicos como puede ser página web y redes sociales por al menos tres

semanas. Los TdR deberán especificar los documentos que el consultor(a) debe enviar, que en todos los casos debe incluir la carta del consultor(a) expresando interés en participar y el CV del consultor(a). La propuesta técnica y económica puede solicitarse para que el consultor(a) la envíe al mismo tiempo que el CV o puede solicitarse en un segundo momento, después de haber calificado el CV, esto dependerá del tipo de consultoría y proyecto. La modalidad de publicación abierta se debe utilizar para consultorías cuyo costo estimado es mayor a USD\$ 50,000 y puede usarse para consultorías de menor costo cuando no se tenga identificado al consultor(a) o lista corta de consultores que pudieran llevarlo a cabo la consultoría. La OLLC Administradora recibe los documentos señalados en los TdR y elabora la tabla de calificaciones ([Formato 12.5](#)). Evalúan conjuntamente FMCN (equipo técnico), el ANP y la OLLC Administradora. En caso de que solo un consultor(a) individual) exprese su interés, se le podrá contratar de manera directa, si la persona cumple con lo establecido en los TdR y la propuesta económica está dentro del tope presupuestal, o publicar por dos semanas más si la persona no cubre los requisitos. Si la OLLC Administradora no recibe respuesta de ningún consultor(a) interesado(a), el proceso se declara desierto y se inicia de nuevo haciendo nuevos TdR.

- c) **Por asignación directa:** En este caso, el ANP elabora los TdR y la carta de adjudicación directa y las comparte con la OLLC Administradora y FMCN (equipo técnico) para revisión. La OLLC Administradora envía los TdR y la invitación a participar al consultor designado solicitando específicamente que exprese su interés en realizar el trabajo. Los TdR deben redactarse mostrando claramente que se trata de una adjudicación directa e incluir los antecedentes que enmarcan dicha adjudicación. La OLLC Administradora compila la información y le solicita su propuesta financiera para proceder a la contratación. Es posible aplicar esta modalidad 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) 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 OLLC Administradora recibe los productos y/ 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.

Como parte del proceso será necesario completar el [Formato 12.40](#) para justificar la adjudicación directa atendiendo los criterios antes mencionados.

Los pasos que el personal del **ANP y la OLLC** Administradora deben seguir para iniciar un proceso de consultoría son:

- 1) Llegado el momento de invitar, el primer paso es que el ANP junto con la OLLC Administradora verifiquen que la consultoría se haya incluido en el POA, incluyendo los impuestos correspondientes y con base en esto, definir la modalidad de invitación.
- 2) El ANP prepara los TdR (**Formato 12.4**). La OLLC Administradora y FMCN (equipo técnico) los revisan.
- 3) La OLLC Administradora envía los TdR y la invitación a participar a los consultores individuales (**Formato 12.2**).
- 4) Si la modalidad de invitación fue por publicación abierta ésta debe especificar que los consultores individuales deben enviar una carta expresando su interés en participar además de su CV, propuesta y otros requisitos.
- 5) Una vez que la OLLC Administradora recibe las expresiones de interés, los CV, más las propuestas de los candidatos cuando así se haya definido en los TdR, el ANP elabora la tabla de calificaciones (**Formato 12.5**). La revisión de los postulantes la realizan conjuntamente el ANP, y FMCN (equipo técnico). Si la propuesta económica del postulante mejor calificado sobrepasa el tope presupuestal, la primera opción es negociar a través de una entrevista, en caso de no lograr un acuerdo entonces podrá escogerse al segundo mejor calificado siempre y cuando tenga la capacidad de realizar el trabajo con la calidad deseada. En la tabla debe haber una breve nota explicando las razones por las que un determinado postulante resultó seleccionado.
- 6) La OLLC Administradora debe avisar a aquellos consultores individuales participantes que no resultaron seleccionados.
- 7) La OLLC Administradora documenta el proceso.
- 8) La OLLC Administradora elabora el contrato.

La OLLC recibe los reportes y realiza los pagos correspondientes al consultor(a) toda vez que cuente con el visto bueno técnico del ANP, y de FMCN (equipo técnico), en caso necesario.

4.7.4.2 Firmas consultoras

Para seleccionar firmas consultoras se utilizan criterios calidad y costo. Se debe tomar en cuenta, la experiencia de la persona moral en el tema de la consultoría a desarrollar, la calidad de la propuesta técnica y el costo. Existen tres **modalidades para invitar a firmas consultoras (personas morales)** para concursar por una consultoría:

- a) **Por lista corta:** El ANP elabora los TdR y compila una lista de al menos tres personas morales que puedan llevar a cabo la consultoría y las comparte con la OLLC Administradora y FMCN (equipo técnico) para revisión. La OLLC Administradora envía los términos de referencia (TdR) [Formato 12.4](#)) a las firmas consultoras de la lista corta y la invitación a participar. Los TdR deberán especificar los documentos que la firma consultora debe enviar, que en todo caso debe incluir la carta expresando interés, una breve semblanza de firma consultora y de las personas a cargo y la propuesta técnica y económica. La modalidad por lista corta puede usarse para consultorías cuyo costo estimado es menor o igual a USD \$100,000. En caso de que solo una firma consultora responda a los TdR, La OLLC Administradora podrá contratar de manera directa, si la persona moral cumple con lo establecido en los TdR y su propuesta económica está dentro del tope presupuestal, o reiniciar el proceso buscando firmas consultoras distintas para integrar una nueva lista corta. Si la OLLC Administradora no recibe respuesta de ninguna firma interesada, el proceso se declara desierto y se inicia de nuevo integrando una nueva lista corta o bien, haciendo una publicación abierta. Si la consultoría rebasa los US\$100,000, o el ANP no cuenta con una lista corta de firmas consultoras, la OLLC Administradora procede a una publicación abierta. Las consultorías mayores a US\$100,000 requieren de la aprobación de FMCN (equipo técnico) previo al proceso.
- b) **Por publicación abierta:** El ANP elabora los TdR y los comparte con la OLLC Administradora y FMCN (equipo técnico) para su revisión. La OLLC Administradora publica los TdR en su página web y redes sociales por tres semanas. Los TdR deberán especificar los documentos que la firma consultora debe enviar, que en todos los casos debe incluir la carta expresando interés en participar y una breve semblanza de la firma consultora y de las personas a cargo además de la propuesta técnica y económica. Esta modalidad se utiliza para consultorías cuyo costo estimado es mayor a USD\$ 100,000 pero puede usarse también para consultorías de menor costo cuando no se tenga identificada a la firma consultora o lista corta de firmas consultoras que pudieran llevarla a cabo. En caso de que solo una persona moral responda a los TdR, la OLLC Administradora podrá contratar de manera directa, si la persona cumple con lo establecido en los TdR y la propuesta económica está dentro del tope presupuestal, o publicar por dos semanas más si la persona moral no cubre los requisitos. Si la OLLC Administradora no recibe respuesta de ninguna persona moral, el proceso se declara desierto y se inicia de nuevo haciendo nuevos TdR.
- c) **Por asignación directa:** El ANP prepara los TdR y los comparte con la OLLC Administradora y FMCN (equipo técnico) para revisión. Los TdR deben aclarar que se trata de una adjudicación directa e incluir los antecedentes que enmarcan dicha adjudicación. La OLLC Administradora envía los TdR a una sola firma consultora para invitarla a desarrollar la consultoría. Es posible aplicar esta modalidad en los siguientes casos:
- a. Servicios que son la continuación de un trabajo desempeñado.

- b. Servicios cuya duración total estimada es menor a los seis meses.
- c. En casos excepcionales, pero no limitados, como operaciones de emergencia en respuesta a desastres naturales y situaciones de emergencia declaradas por FMCN.
- d. Cuando la persona moral es la única calificada para la tarea.
- e. Para servicios menores a US\$ 5,000. Si el monto es mayor a US\$ 5,000, la OLLC requerirá de la aprobación del técnico responsable de FMCN.

Como parte del proceso será necesario completar el [Formato 12.40](#) para justificar la adjudicación directa atendiendo los criterios antes mencionados.

En cualquiera de las tres modalidades mencionadas, los TdR deberán solicitar que las personas morales envíen por correo electrónico, lo siguiente:

- 1) Carta de expresión de interés.
- 2) Propuesta técnica y financiera, en archivos separados.
- 3) Breve semblanza de las personas a cargo de la consultoría

Los pasos que el ANP y la OLLC Administradora deben seguir para iniciar un proceso de consultoría son:

- 1) Llegado el momento de invitar, el primer paso es que el ANP junto con la OLLC Administradora verifiquen que la consultoría se haya incluido en el POA incluyendo los impuestos correspondientes y con base en esto, definir la modalidad de invitación.
- 2) El ANP prepara los TdR ([Formato 12.4](#)) y lista corta de al menos tres firmas consultoras (cuando aplique) y los comparte con la OLLC Administradora y FMCN (equipo técnico) para revisión. 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.
- 3) La OLLC Administradora envía la invitación a participar a las firmas consultoras junto con los TdR y les solicita que expresen su interés de participar en el proceso ([Formato 12.2](#)).
- 4) Si la modalidad de invitación fue publicación abierta, esta debe especificar que las firmas consultoras deben enviar una carta expresando su interés además de la propuesta técnica y económica (por separado) y cualquier otro documento.
- 5) La OLLC Administradora recibe los documentos señalados en los TdR y el ANP elabora la tabla de calificaciones ([Formato 12.5](#)) y envía a FMCN (equipo técnico) para su evaluación. Si la propuesta económica de la firma mejor calificada sobrepasa el tope presupuestal, la primera opción es negociar a través de una entrevista, en caso de no lograr un acuerdo entonces podrá escogerse a la segunda mejor calificada siempre y cuando tenga la capacidad de realizar el trabajo con la calidad deseada. En la tabla debe haber una breve nota explicando las razones por las que

la firma postulante resultó seleccionada, la dirección del ANP debe dar su opinión técnica. Idealmente tres personas deben ser los evaluadores, los cuales deben estar libres de conflicto de interés.

- 6) En caso de que la OLLC Administradora obtenga menos de tres propuestas en respuesta a la publicación abierta, solicitará la opinión técnica de la dirección del ANP y de FMCN (equipo 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) La OLLC Administradora avisa a las firmas participantes que no resultaron seleccionadas.

La OLLC Administradora documenta el proceso en la carpeta electrónica correspondiente. La OLLC Administradora 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 (equipo técnico).

4.7.5 Adquisiciones de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría (cuenta 3000)

La OLLC administradora, bajo la supervisión de FMCN y con la opinión técnica de la dirección del ANP, tiene la responsabilidad de asegurar que toda adquisición se lleve a cabo de acuerdo con el presupuesto del POA autorizado. No está permitido hacer adquisiciones que no fueron incluidas en el POA, en caso de una necesidad extrema que no pudo prevenirse o planearse en los tiempos adecuados, la solicitud será 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 ([N2](#)).

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 OLLC envía invitaciones a cotizar ([Formato 12.7](#)) a al menos tres proveedores. Estas invitaciones incluyen las especificaciones de los bienes o servicios a cotizar. La

OLLC prepara una tabla comparativa (**Formato 12.8**), que incluya el cumplimiento con las especificaciones y el monto. Esta tabla cuenta con la opinión técnica de la dirección del ANP. La OLLC notifica sobre el proceso a FMCN para su aprobación correspondiente.

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

- 1) Las adquisiciones autorizadas en el POA del ANP las incluye la dirección del ANP en el plan semanal de necesidades que envíe a la OLLC (**Formato 12.30**).
- 2) El ANP deberá solicitar, a través del plan semanal de necesidades, a la OLLC 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 OLLC se asegura que todas las adquisiciones estén facturadas a su nombre.
- 4) La OLLC 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 con la opinión técnica de la dirección del ANP.
- 5) La OLLC debe tramitar el pedimento que acredite la legal importación al país de bienes adquiridos en el extranjero.
- 6) La OLLC 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 OLLC 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.

4.7.6 Costos directos (cuenta 4000)

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).

4.7.7 Gastos del personal del ANP (cuenta 5000)

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 OLLC cumpla con los siguientes lineamientos:

- a) Presentar invitación, programa o agenda del taller. Para viajes fuera del ANP, la dirección del ANP debe enviar una notificación a la dirección 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 OLLC 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 \$280.00 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 OLLC 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.

4.7.8 Gastos de campo (cuenta 6000)

La OLLC administradora realiza directamente los pagos a los proveedores dentro del plan semanal de necesidades que la dirección 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 12.35**), 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 concepto de alimentos es de \$825.00 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. La dirección del ANP debe solicitarlo en el plan semanal de necesidades y detallarlo en el programa de uso de combustible/despensa (**Formato 12.36**). La OLLC 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 4.7.5. *Adquisiciones de bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría.*

4.7.9 Costos indirectos (cuenta 7000)

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 OLLC debe elaborar un contrato de arrendamiento previo al pago.

En este caso, el ANP debe apoyar a la OLLC 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).

4.7.10 Formas y plazos de pagos

Una vez que la OLLC 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 OLLC 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 OLLC en cada caso específico.

4.7.11 Transferencias presupuestales

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

- La OLLC 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 12.37](#)). La OLLC debe incluir

las modificaciones en el siguiente reporte intermedio. Los cambios entre subcuentas de una misma cuenta contable no requieren aviso a FMCN sin importar el monto.

- La OLLC debe solicitar a FMCN la aprobación de las transferencias entre las cuentas 2000, 3000 y 7000 y sus respectivas subcuentas sin importar el monto de la transferencia (**Formato 12.37**).
- La OLLC 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 OLLC 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).

4.7.12 Subejercicio

Si al finalizar el año existiese un subejercicio igual o mayor al 10% del gasto corriente destinado al POA de una ANP, la OLLC devolverá el monto correspondiente al subejercicio a FMCN. En caso de que el subejercicio sea menor al 10%, la dirección del ANP elabora un plan de necesidades semestral (**Formato 12.31**) que incluya las actividades técnicas en las que se aplicarán estos recursos, lo revisa con la OLLC y esta última lo envía para aprobación a FMCN antes del 31 de marzo. FMCN envía de regreso a la OLLC 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 OLLC 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*.

4.7.13 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 documentos normativos de FMCN. 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.

5 ANEXOS

5.1 Procedimientos específicos del MOP

A1 [Metodología ZOPP](#)

A2 [Guía para estimar el IEI](#)

A3 [Indicadores Institucionales](#)

A4 [Procedimientos específicos de proyectos de FMCN](#)

A5 [Solicitud y comprobación de viáticos](#)

A6 [Procedimiento para apertura y cancelación de cuentas bancarias](#)

5.2 Formatos

12.1. [Contenido mínimo para TdR para evaluadores independientes](#)

12.2. [Solicitudes de expresión de intereses](#)

12.3. [Carta a Comité para solicitar adjudicación directa](#)

12.4. [Guion de TdR para consultores y firmas consultoras](#)

- 12.5. [Tabla para calificar consultor/ firma consultora](#)
- 12.6. [Contrato en inglés para consultoría](#)
- 12.7. [Invitación a cotizar para adquisición de bienes o servicio](#)
- 12.8. [Tabla comparativa para adquisición de bienes o servicio](#)
- 12.9. [Acuerdo de viáticos](#)
- 12.10. [Solicitud de anticipo](#)
- 12.11. [Comprobación de viáticos](#)
- 12.12. [Bases para convocatoria](#)
- 12.13. [Formato de propuesta técnica de subproyectos](#)
- 12.14. [Presupuesto de subproyectos](#)
- 12.15. [Notificación de rechazo por no calificar](#)
- 12.16. [Invitación evaluadores externos](#)
- 12.17. [Lineamientos para evaluadores externos](#)
- 12.18. [Cédula de evaluación de propuestas](#)
- 12.19. [Retroalimentación del taller de evaluación](#)
- 12.20. [Carta de confidencialidad de evaluadores](#)
- 12.21. [Divulgación de intereses](#)
- 12.22. [Tabla de calificaciones y límite de calidad](#)
- 12.23. [Notificación de financiamiento](#)
- 12.24. [Notificación de rechazo después de la evaluación](#)
- 12.25. [Modificación de subproyecto](#)
- 12.26. [Reporte de visita a campo](#)
- 12.27. [Carta de finalización de subproyecto](#)
- 12.28. [Evaluación de FMCN como financiador](#)
- 12.29. [Evaluación del desempeño de la OLLC](#)
- 12.30. [Plan semanal de necesidades](#)
- 12.31. [Plan de necesidades semestral \(subejercicio\)](#)
- 12.32. [Solicitud de fondo de emergencias](#)
- 12.33. [Plan de necesidades inmediato](#)
- 12.34. [Reporte de fondo de emergencias](#)
- 12.35. [Oficio de comisión](#)
- 12.36. [Programa uso de combustible y despensa](#)
- 12.37. [Transferencia presupuestal](#)
- 12.38. [Datos fiscales y legales para consultor individual](#)
- 12.39. [Datos fiscales y legales para firmas consultoras](#)
- 12.40. [Justificación de asignación directa para consultoría](#)
- 12.41. [Orden de compra de bienes](#)
- 12.42. [Orden de servicios distintos a la consultoría](#)
- 12.43. [Términos de referencia para auditoría externa](#)
- 12.44. [Acuerdo Modificadorio en inglés persona moral](#)
- 12.45. [Lista de pago de jornales](#)



- 12.46. [Lista de asistencia a talleres](#)
- 12.47. [Solicitud de fondo de emergencias regionales](#)
- 12.48. [Reporte de fondo de emergencias regionales](#)