

# MANUAL DE CONTROL DE RIESGOS

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN)

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	5
1. RIESGO REPUTACIONAL .....	6
1.1. Guía de Conocimiento del Cliente .....	6
1.1.1. Justificación .....	6
1.1.2. Objetivos.....	6
1.1.3. Matriz de riesgo.....	6
1.2. Protocolo para evaluar “Oportunidades no solicitadas” de financiamiento y/o apoyo pro bono.....	9
1.2.1. Contexto .....	9
1.2.2. Objetivos.....	9
1.2.3. Procedimiento.....	9
1.2.4. Diagrama de flujo .....	11
1.3. Procedimiento para la Gestión de Conflicto de Interés .....	12
1.3.1. Objetivos.....	12
1.3.2. Alcance .....	12
1.3.3. Procedimiento.....	12
1.3.4. Diagrama de flujo .....	14
2. RIESGO PATRIMONIAL .....	15
2.1. Política de Inversión y Gasto .....	15
2.1.1. Antecedentes .....	15
2.1.2. Criterios generales para las inversiones .....	16
2.1.3. Criterios generales de gasto.....	18
2.1.4. Parámetros de inversión .....	19
2.1.4.1. Inversiones denominadas en dólares de EUA .....	20
2.1.4.2. Inversiones denominadas en pesos mexicanos.....	22
3. RIESGO DE FRAUDE .....	24



3.1. Mapa de riesgos de fraude.....	24
3.1.1. Riesgo inherente .....	24
3.1.2. Riesgo residual .....	25
4. RIESGO OPERATIVO .....	29
4.1. Manual de Seguridad .....	29
4.1.1. Semáforo de inseguridad en México .....	29
4.1.2. Objetivo.....	29
4.1.3. Evaluación de riesgos .....	29
4.1.4. Principales amenazas a las que un colaborador de FMCN está expuesto. ....	30
4.1.5. Mapa de Riesgos de FMCN.....	32
4.1.6. Medidas preventivas.....	33
a. Incidente automovilístico .....	33
b. Accidente automovilístico.....	34
c. Lesiones.....	35
d. Incidentes con animales .....	36
e. Robo .....	37
f. Violencia de género .....	38
g. Enfermedades generales.....	39
h. Catástrofe natural.....	40
i. Corrupción.....	41
j. Extorsión.....	42
k. Estrés .....	42
l. Conflictos sociales.....	44
m. Secuestro .....	44
4.1.7. Sobrevivir a un incidente de privación de la libertad.....	45
4.1.8. Conclusiones.....	46
4.2. Estrategia operativa COVID-19.....	47
4.2.1. Contexto .....	47
4.2.2. Objetivos.....	47
4.2.3. Alcance .....	48
4.2.4. Recomendaciones generales.....	48
4.2.5. Recomendaciones específicas .....	49



4.3. Política para la Resolución de Disputas por Adquisiciones.....	51
4.3.1. Antecedentes .....	51
4.3.2. Objetivos.....	51
4.3.3. Actos objeto de disputa .....	51
4.3.4. Instancia de inconformidad .....	51
4.3.5. Definiciones .....	52
4.3.6. De la Inconformidad.....	52
4.3.6.1. Canales de comunicación para la recepción de escrito de inconformidad por adquisiciones.....	52
4.3.6.2. Escrito de inconformidad.....	53
4.3.6.3. Periodo para la presentación del escrito de inconformidad.....	53
4.3.6.4. Causales de improcedencia .....	53
4.3.6.5. Motivos de Sobreseimiento .....	54
4.3.7. Mecanismos de solución de disputas .....	54
4.3.7.1. Garantía de audiencia.....	54
4.3.7.2. Ampliación de la inconformidad.....	54
4.3.7.3. Suspensión del proceso de adquisición.....	54
4.3.8. Área de responsabilidad.....	54
4.3.9. Órgano Resolutivo.....	55
4.3.10. Resolución definitiva.....	55
4.3.11. Notificaciones.....	56
4.3.12. Sanciones.....	57
4.4. Proceso de revisión de adquisiciones y contratación de servicios .....	57
4.4.1. Objetivos.....	57
4.4.2. Alcance .....	57
4.4.3. Definiciones .....	58
4.4.4. Proceso .....	59
4.4.4.1. Control de adquisiciones .....	59
4.4.4.2. Vigilancia del proceso de adquisiciones y contratación de servicios .....	60
4.4.4.3. Revisión de saldo proveedores.....	61
4.4.4.4. Valuación de adquisiciones.....	62
4.4.4.5. Revisión de evidencia comprobatoria.....	63
4.4.4.6. Informe de observaciones y hallazgos .....	64

4.4.4.7. Análisis de Informe de observaciones y hallazgos .....	64
4.4.4.8. Plan de mejora .....	64
4.4.4.9. Informe al Comité de Acompañamiento Institucional.....	65
4.4.4.10. Dictamen sin salvedades .....	65
4.3.5. Diagrama de flujo .....	66
5. EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	67
5.1. Procedimiento de Evaluación de Riesgo Institucional.....	67
5.1.1. Objetivos.....	67
5.1.2. Alcance .....	67
5.1.3. Procedimiento.....	67
5.1.3.1. Identificación .....	67
5.1.3.2. Análisis del riesgo .....	67
5.1.3.3. Consulta a comités .....	68
5.1.3.4. Consejo Directivo.....	69
5.1.3.5. Ejecución de recomendaciones .....	69
5.1.4. Diagrama de flujo .....	70
Lista de acrónimos y siglas .....	71

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de sus más de dos décadas, Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. (FMCN) ha desarrollado diversas actividades para gestionar los riesgos que se presentan en la operación. La gestión de riesgos es un proceso que se efectúa desde el Consejo Directivo, comités técnicos, direcciones y personal de FMCN con el propósito de proporcionar una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico.

El Manual de Control de Riesgos es la compilación de actividades para identificar, evaluar, gestionar y controlar riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos. La clasificación de riesgos que presenta el manual obedece a la experiencia y contexto en el que se desarrolla la institución.

El manual contiene cinco apartados e inicia con las acciones para mitigar el riesgo reputacional que están ligadas a verificar, previo al establecimiento de cualquier relación institucional; la integridad, honorabilidad y rectitud de las personas; así como el origen lícito y legítimo de los recursos. El segundo apartado corresponde al riesgo patrimonial como la probabilidad de exposición de los activos a cambios en su valor por motivo de volatilidad de mercado, especulación, improductividad o pérdida por circunstancias adversas. El tercer apartado está dedicado al riesgo de fraude y consiste en evaluar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de determinados eventos que derivan en enriquecimiento ilícito o inapropiado; así mismo, permite conocer las actividades de control implementadas por FMCN para mitigar dicho riesgo. El cuarto apartado aborda el riesgo operativo que está relacionado con las vicisitudes que el personal de FMCN puede enfrentar al momento de supervisar un proyecto, el manual proporciona recomendaciones específicas para cada situación de riesgo; también aborda el tema de adquisiciones por tratarse de una actividad que requiere de total transparencia en la operación de la institución. El último apartado advierte sobre la constante ocurrencia de eventos adversos, opuestos o prósperos que obligan a mantener a las direcciones y al personal de FMCN en una cultura de control interno.

## 1. RIESGO REPUTACIONAL

### 1.1. Guía de Conocimiento del Cliente

#### 1.1.1. Justificación

De acuerdo con las características particulares de cada cliente es recomendable definir un perfil de riesgo; aplicándose medidas de diligencia reforzada para aquellos clientes clasificados como de alto riesgo; medidas de debida diligencia para los de riesgo medio y medidas de diligencia simplificada para los de riesgo bajo.

El tener identificados por niveles de riesgo a los clientes y sus operaciones permite a la institución implementar medidas y controles para mitigar dichos riesgos y prevenir, detectar y reportar las operaciones que puedan estar vinculadas a los delitos de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo

#### 1.1.2. Objetivos

- Identificar el nivel de riesgo que la institución asume al iniciar un acto u operación con un cliente.
- Determinar la conveniencia o no de establecer una relación comercial.

#### 1.1.3. Matriz de riesgo

La asignación de los niveles de riesgo se hace con base en una serie de factores, cuya existencia, por sí mismos o por una combinación de varios, puede alertar a la institución en su función de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.

Para la identificación y valoración del riesgo cliente se utilizará la siguiente matriz:

Factor a evaluar	Puntaje máximo	Descripción	Puntaje asignado
<b>Respecto al Cliente</b>	10	El cliente solicita condiciones especiales poco usuales en la realización de la operación	
	10	De acuerdo con la ocupación del cliente, la operación parece estar fuera de su alcance	
	10	Se conoce un historial penal de algún familiar directo o persona relacionada al cliente	

	10	Hay indicios, o certeza, que el cliente o usuario no está actuando en nombre propio y está tratando de ocultar la identidad del cliente real
<b>Actividad principal</b>	1	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
	4	Sector industrial y de servicios en general
	4	Explotación de minas, extracción de hidrocarburos, empresa de construcción, aduanas, industria pesada, centros educativos
	10	Compra y venta de obras de arte, sector inmobiliario - bienes raíces, sindicatos, importación y exportación de bienes, tiendas de primera necesidad
	10	Hotelería, casas de cambio, casinos o círculos de juego - apuestas, compañías de seguros, deportivas y de entretenimiento, fideicomisos, ferias y circos
<b>Monto de acto u operación</b>	1	De USD\$1,001.- a USD\$7,000.-
	2	De USD\$7,001.- a USD\$14,000.-
	3	De USD\$14,001.- a USD\$21,000.-
	4	De USD\$21,001.- a USD\$50,000.-
	10	De USD\$50,001.- en adelante
	<b>Medios de pago</b>	10
10		El cliente pretende realizar una transferencia de fondos proveniente de un país considerado paraíso fiscal
10		El cliente pretende realizar una transferencia de fondos desde distintas localidades sin lógica económica aparente
<b>País de origen</b>	1	México y países limítrofes
	10	El cliente es nacional o residente de algún país identificado como paraíso fiscal

	10	El cliente es nacional o residente de países o áreas geográficas identificadas como suministradores de financiamiento o apoyo a actividades terroristas
<b>Imagen institucional</b>	10	El inicio de una relación contractual con el cliente representa un riesgo reputacional para la institución
	10	La relación comercial puede ser percibida como negativa por otros clientes actuales de la institución

### Nivel de riesgo cliente

Con base en la puntuación obtenida por cliente, la institución procederá con las medidas de prevención correspondientes:

Nivel de riesgo	Puntaje asignado		Acciones de prevención
	Desde	Hasta	
Alto	41	60	Diligencia reforzada
Medio	21	40	Debida diligencia
Bajo	3	20	Debida diligencia Diligencia simplificada



## **1.2. Protocolo para evaluar “Oportunidades no solicitadas” de financiamiento y/o apoyo pro bono.**

### **1.2.1. Contexto**

Una de las principales actividades de FMCN es movilizar recursos financieros para su posterior aplicación en proyectos de conservación y aprovechamiento de nuestro capital natural. Esta actividad conlleva un compromiso intrínseco; identificar el origen lícito y legítimo de los recursos.

Conocer, en todo momento, el origen de los recursos es el punto de partida para la consolidación de finanzas sanas y mantener la transparencia institucional.

FMCN declara tolerancia cero al fraude y a la corrupción, por tal motivo promueve la auscultación previa a la recepción de un donativo, independientemente de su monto o importancia.

### **1.2.2. Objetivos**

- Identificar transacciones ilícitas.
- Conocer con exactitud y razonable detalle la naturaleza de un donativo.
- Evitar y desalentar cualquier acto de fraude o corrupción.

### **1.2.3. Procedimiento**

#### **1. Propuesta de donativo**

FMCN recibe mensaje o llamada con una propuesta de donativo no solicitado.

Esta intención se caracteriza por no formar parte del proceso tradicional de procuración que habitualmente desempeña FMCN para fondear sus proyectos.

#### **2. Investigación inicial**

Auditoría Interna hace una investigación general de la persona que contacta a FMCN; así como la institución (si aplicara) que representa.

El alcance de esta fase inicial se limita a la información pública disponible a toda la ciudadanía.

El objetivo es tener claridad de la identidad del donante.

### **3. Entrevista**

Si la investigación inicial es favorable se ofrece al posible nuevo donante una entrevista con un director de área o con la Dirección General de FMCN.

El objetivo de la entrevista es conocer con exactitud y razonable detalle la naturaleza del donativo en cuestión y las condiciones en el uso del mismo.

### **4. Escrutinio de Dirección General**

La Dirección General deberá emitir una primera opinión; así como sus observaciones a la propuesta de donativo planteada.

La Dirección General determinará la viabilidad o rechazo de la propuesta de donativo.

### **5. Análisis jurídico y financiero**

Dirección de Finanzas hace un acercamiento con abogados externos y cercanos a la institución para conocer la ruta legal que mejor se adecúa a las características de donativo.

### **6. Comité de Acompañamiento Institucional (CAI)**

En sesión ordinaria o extraordinaria del CAI, la Dirección General presenta la propuesta de donativo; así como el esquema legal que tendría lugar.

El CAI es quién tiene la facultad de aceptar o rechazar la propuesta de donativo, aun cuando exista un marco legal adecuado.

Las razones que pueden motivar al CAI a rechazar una propuesta de donativo pueden ser de índole cualitativa y cuantitativa: riesgo reputacional, riesgo operativo, riesgo financiero o legal.

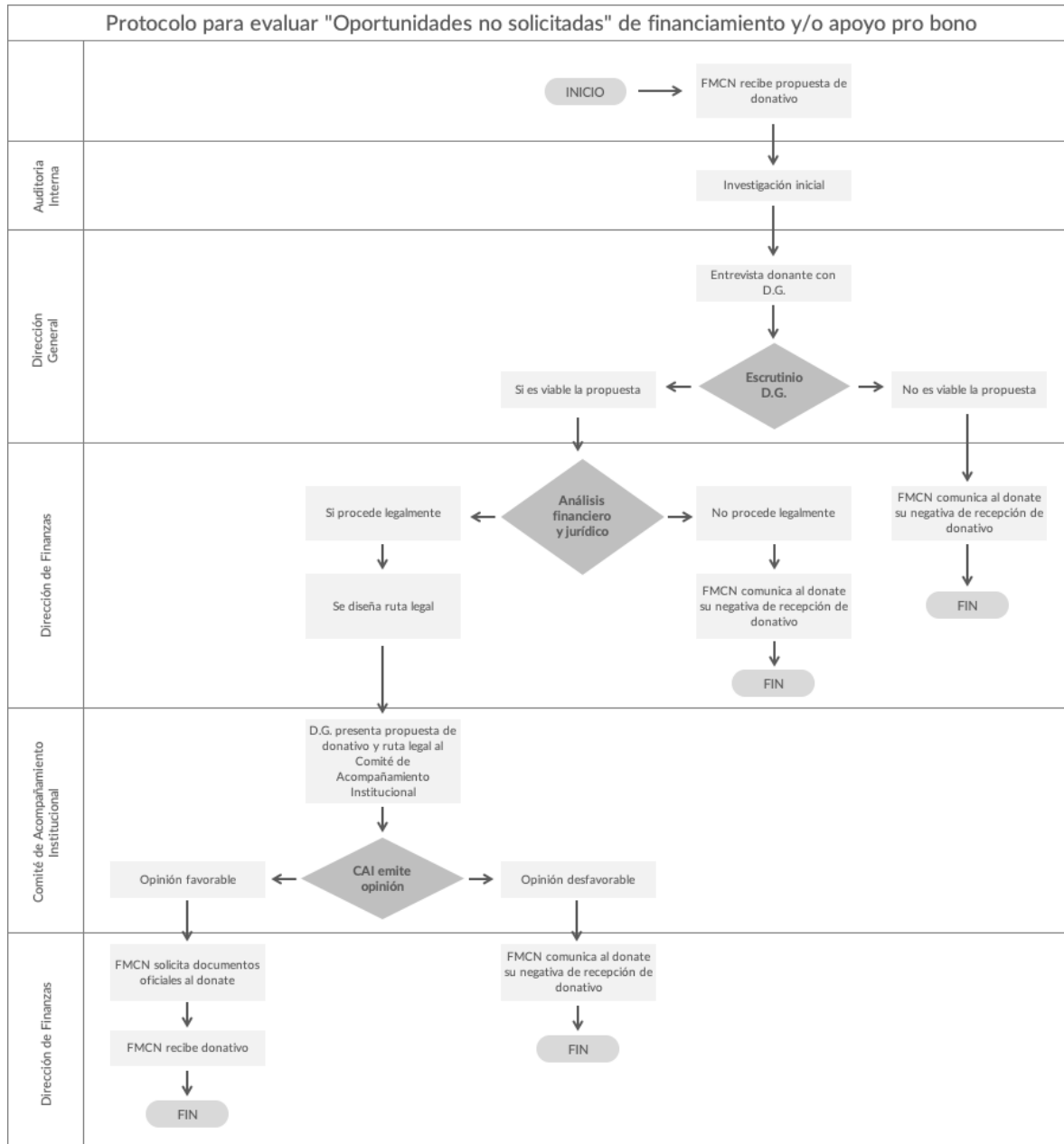
### **7. Aceptación de donativo**

FMCN emite escrito para la solicitud de documentación oficial del donante.

### **8. Recepción de donativo**

FMCN recibe donativo.

### 1.2.4. Diagrama de flujo



### 1.3. Procedimiento para la Gestión de Conflicto de Interés

#### 1.3.1. Objetivos

- Identificar la situación de conflicto de interés antes de la toma de decisiones.
- Inhabilitar a personas en conflicto de interés.

#### 1.3.2. Alcance

El presente procedimiento aplica a todas las actividades de la institución y a las siguientes personas y entidades:

- a) Asociados.
- b) Integrantes de comités.
- c) Colaboradores.
- d) Terceros asociados a proyectos; personas o entidades que ejecutan proyectos de FMCN.
- e) Consultores y proveedores.

#### 1.3.3. Procedimiento

##### 1. Identificación

Tanto el personal de la institución como el Consejo Directivo tienen la obligación de actuar con honestidad y transparencia para evitar situaciones que pudieran generar un conflicto entre los intereses personales, su empresa u organización y los de la institución. Sin embargo, de existir cualquier elemento que pudiera constituir un conflicto de interés, es indispensable hacer del conocimiento del Comité de Acompañamiento Institucional (CAI) dicho potencial conflicto.

##### 2. Manifestación voluntaria

Cuando una persona, en situación de conflicto de interés, manifieste de manera voluntaria su imposibilidad de participar en alguna actividad, evaluación o toma de decisiones, Auditoría Interna requerirá la compilación de formato *Divulgación de Intereses*.

La persona es separada de manera temporal de la actividad, evaluación o toma de decisiones de que se trate.

### **3. Investigación**

Auditoría Interna es notificada sobre la existencia de un conflicto de interés.

Procede con la compilación de información que sirva de evidencia.

En un plazo no mayor a tres días hábiles crea un expediente.

El expediente debe contener:

1. Nombre de la persona en situación de conflicto de interés
2. Puesto que desempeña
3. Descripción del conflicto de interés
4. Documentación comprobatoria.

### **4. Comité de Acompañamiento Institucional**

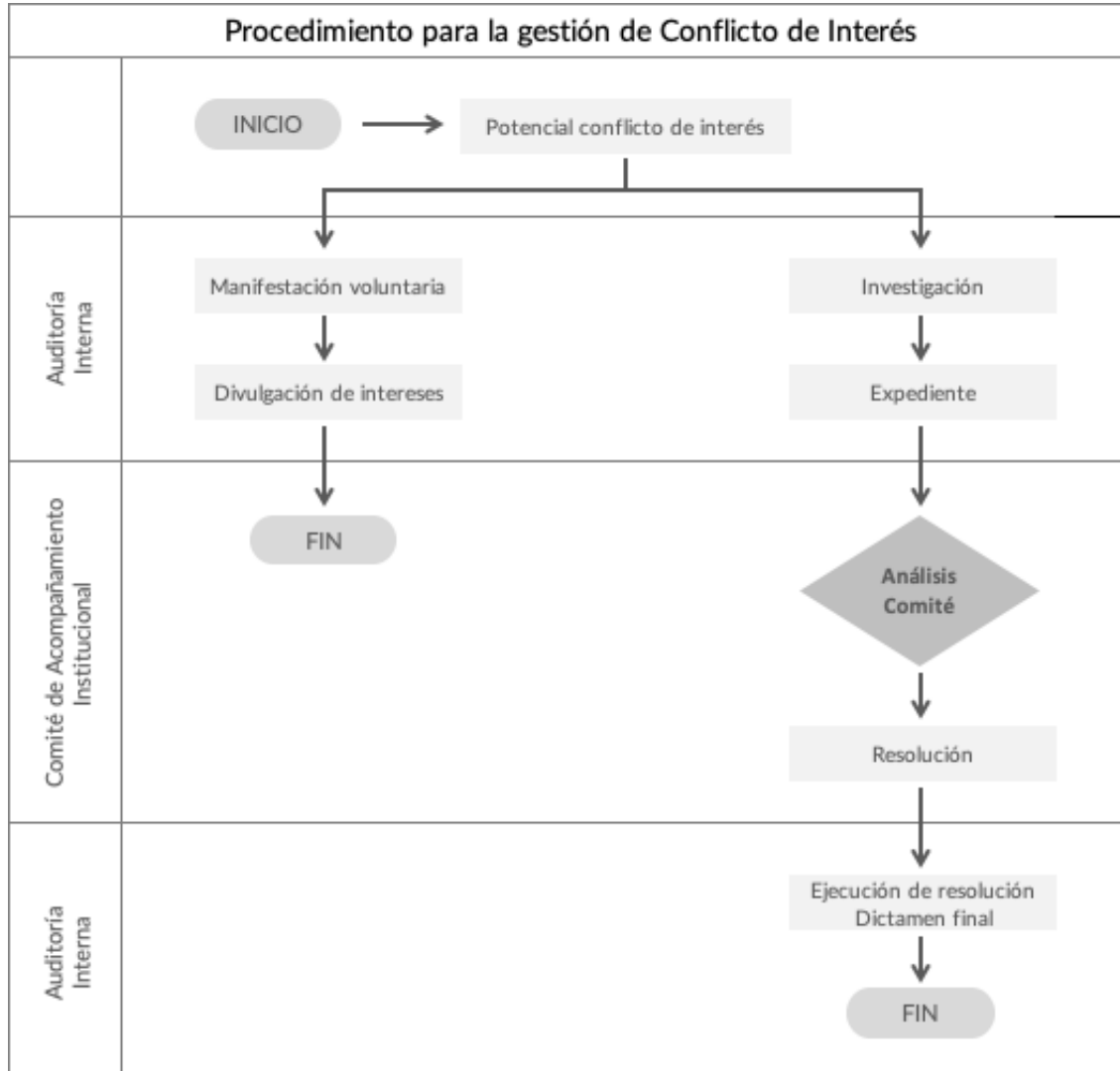
Auditoría Interna, en sesión ordinaria o extraordinaria, presenta el caso de conflicto de interés al CAI.

El CAI emite una resolución, observaciones y recomendaciones.

### **5. Dictamen final**

Auditoría Interna ejecuta la resolución del CAI, da seguimiento a sus observaciones y recomendaciones y elabora dictamen final.

### 1.3.4. Diagrama de flujo



## 2. RIESGO PATRIMONIAL

### 2.1. Política de Inversión y Gasto

#### 2.1.1. Antecedentes

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. (FMCN) es una institución privada sin fines de lucro cuya misión es confluir con otros actores y sectores en apoyos técnicos y financieros estratégicos para conservar el patrimonio natural de México. Desde 1994, FMCN ha impulsado la construcción de una sociedad que conoce y valora su riqueza natural y ha crecido a la par del movimiento conservacionista nacional e internacional a través de la promoción de proyectos e iniciativas innovadoras en coordinación con autoridades, comunidades rurales, instituciones académicas, iniciativa privada y organizaciones de la sociedad civil. FMCN financia acciones de conservación y supervisa el avance técnico y la aplicación adecuada y eficiente de los recursos financieros en campo.

FMCN ha sido pionero y es referente internacional en el manejo de recursos patrimoniales para la conservación. Para cumplir su misión, asegurar la salud financiera de la institución, así como para responder a su deber fiduciario de rendir cuentas transparentes y completas a los donantes cuyos recursos custodia, FMCN cuenta con un Comité de Inversiones (CI) conformado por expertos en materia de finanzas y economía. El CI cuenta con miembros independientes, pro bono, y reporta al Consejo Directivo (CD) siendo responsable del manejo financiero de los recursos de FMCN. Para llevar a cabo esta tarea, el CI ha elaborado y actualizado la Política de Inversión de FMCN para el manejo de su capital. Esta Política cuenta con la aprobación del CD. Las modificaciones de la misma requieren también de la autorización del CD.

La presente política trata, en primer término, de los criterios generales para decidir sobre las inversiones de FMCN, en segundo lugar, los criterios a seguir en el gasto derivado de las inversiones ante la situación actual de los mercados financieros. En una última y tercera adición, FMCN presenta los parámetros que, derivados de dichos criterios, deben ser observados en el manejo de las inversiones.

## 2.1.2. Criterios generales para las inversiones

1. **Objetivo de las inversiones de FMCN.** El objetivo de estas inversiones es obtener un flujo de rendimientos reales tan elevado como sea posible a través del tiempo, con un horizonte de un plazo máximo de 10 años, y evitando incurrir en riesgos excesivos dado el horizonte de inversión considerado. Se entiende por flujo de rendimientos reales todos los ingresos por intereses reales<sup>1</sup>, dividendos y ganancias realizadas en la actividad de inversión. Simultáneamente, las inversiones buscarán mantener cuando menos el valor nominal en la moneda origen (dólares americanos o pesos mexicanos según la moneda de origen) de las aportaciones al capital en el largo plazo y, en la medida de lo posible, proteger el patrimonio contra erosión por inflación.
2. **Plazo de las inversiones.** En la selección del plazo de las inversiones, el CI considerará si se trata de fondos patrimoniales o de fondos de corto plazo para programas o proyectos temporales. Por parte de los fondos patrimoniales, el CI procurará que parte importante de ellos se destinen a inversiones a plazos largos, de las que es posible obtener rendimientos relativamente elevados. Por otra parte, en programas temporales, los plazos de las inversiones deberán alinearse con los calendarios de erogaciones de los programas respectivos.
3. **Enfoque de las inversiones.** En congruencia con su misión, las inversiones deberán realizarse con un enfoque de cumplimiento de estándares ambientales, sociales y de gobernanza internacionales (ESG por su acrónimo en inglés, *Environmental, Social and Governance*). Para apoyarse en esta tarea, el CI contará con un Asesor de Inversiones Independiente ("AI"), el cual apoyará al CI en metodologías de calificación e investigación en el cumplimiento de los estándares ESG por las empresas sujetas a inversión.
4. **Exclusión de las inversiones.** Todas las inversiones deberán excluir actividades y proyectos considerados en la Lista de exclusión de la Corporación Financiera Internacional (IFC por su acrónimo en inglés, International Finance Corporation).

---

<sup>1</sup> Fórmula para el cálculo de intereses: el "yield to maturity" a la fecha de compra. Por lo que toca a valores que no estén denominados en UDIS habrá que hacer una estimación de su rendimiento "real durante un plazo máximo de 10 años".



5. **Consideración de riesgos.** Las inversiones deberán realizarse exclusivamente en valores que satisfagan calificaciones de crédito y riesgo aceptables para el CI. De acuerdo con los límites establecidos para dólares americanos y pesos mexicanos en la presente política, en caso de que la calificación de alguno de los valores adquiridos llegare a caer por debajo del mínimo consignado en el parámetro respectivo, deberá considerarse de manera especialmente cuidadosa la mejor forma de salir de la inversión respectiva.
6. **Órganos: decisorio y ejecutor.** Las decisiones de inversión serán tomadas por el CI, siempre dentro de los parámetros que más adelante se establecen. El AII, además de proporcionar información para la toma de decisiones, tendrá el mandato de ejecutarlas cuando el CI así se lo pida. El CI podrá instruir a dicho AII para que ejecute inversiones cuyas características estén definidas sólo en forma de límites y parámetros. Los servicios del AII podrán ser remunerados en los términos que el CI acuerde y el CD apruebe. El citado AII deberá haber suscrito y cumplir con el Código de Ética de FMCN.
7. **Monedas.** Las inversiones estarán normalmente en pesos mexicanos o en dólares de los EUA salvo resoluciones específicas del CI. Para resolver sobre el particular, el CI también tomará en cuenta la moneda en que estén denominados los compromisos de FMCN, en particular, los relacionados con su operación cotidiana. Por lo demás, el CI dará preferencia a la moneda que, a la luz de la experiencia y de las perspectivas económicas, considere pueda ofrecer mejor balance entre riesgo y rendimiento, medido en moneda nacional.
8. **Inversiones por programas.** En el manejo de las inversiones, FMCN deberá actuar con equidad en cuanto a los distintos donantes. Para este efecto, FMCN procurará, hasta donde sea posible, que la composición de las carteras de inversiones correspondientes a los distintos programas sea similar. Si existiesen diferencias importantes en la composición de las carteras FMCN buscará, cuando y como sea posible, un rebalanceo entre dichas carteras para mantener la equidad entre los distintos programas.
9. **Evaluación de desempeño.** El CI seleccionará y someterá a la aprobación del CD “indicadores de referencia” apropiados para evaluar trimestralmente los rendimientos de los distintos tipos de inversiones que componen la cartera de FMCN.
10. **Disposiciones específicas de donantes.** En los casos en que los donantes especifiquen la forma de inversión de los recursos que donen, y sus disposiciones no coincidan en todo con los criterios consignados en los puntos anteriores, la inversión de los recursos respectivos se efectuará de conformidad con las estipulaciones de dichos donantes previa autorización del CI.

### 2.1.3. Criterios generales de gasto

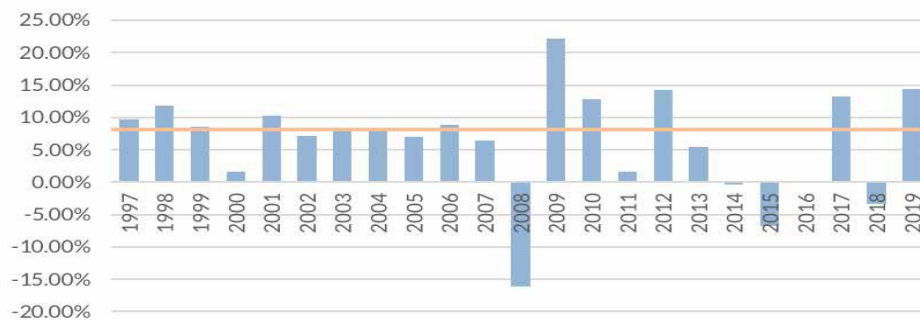
1. **Objetivo.** El objetivo del gasto corresponde al cumplimiento de la misión de FMCN conforme a los lineamientos establecidos en el Manual de Operaciones.
2. **Plazo.** El plazo del gasto dependerá de los recursos (patrimoniales o corto plazo) de acuerdo a cada programa, proyecto o sub-proyecto.
3. **Manejo financiero.** Todos los programas, proyectos y sub-proyectos de FMCN que cuenten con una inversión patrimonial a largo plazo cubrirán el gasto por manejo financiero del capital correspondiente al 1% del valor del patrimonio correspondiente por año. Este monto se basa en la experiencia en manejo financiero de FMCN en 25 años y es un porcentaje competitivo con respecto al mercado<sup>2</sup>. Este porcentaje incluye el costo del All y cumplimiento de mejores prácticas por FMCN.  
Los proyectos de FMCN que cuenten con recursos de corto plazo (extinguibles) deberán aportar un costo por manejo financiero del 12% sobre el valor de la aportación del donante para cubrir los conceptos descritos anteriormente.  
Los proyectos de alta calidad en los que una institución con reconocida experiencia en la ejecución gestione los recursos y solo necesite el apoyo de FMCN para canalizar directamente los recursos tendrán un costo del manejo financiero del 4% del valor total de la transferencia entre instituciones. El CD deberá aprobar estos casos con el debido sustento por la Dirección General.
4. **Enfoque.** Los gastos en los proyectos y sub-proyectos deberán realizarse de acuerdo a las normas de Salvaguardas Ambientales y Sociales señaladas en el Manual de Operaciones.
5. **Exclusión.** Todos los gastos deberán excluir actividades y proyectos considerados en la Lista de exclusión del IFC.
6. **Órganos:** decisorio y ejecutor. Los órganos decisorio y ejecutor para los presupuestos establecidos por proyectos serán aquellos que señala el Manual de Operaciones.
7. **Moneda.** Todos los gastos de programas, proyectos y sub-proyectos serán en pesos mexicanos, salvo que los órganos mencionados en el punto anterior autoricen la ejecución de los mismos en otra moneda, siempre en línea con los procedimientos descritos en el Manual de Operaciones.

---

<sup>2</sup> Costo de manejo financiero de inversiones por agentes financieros: J.P. Morgan: 1.68%; Merrill Lynch: 2%. Datos de marzo de 2020.

8. **Gasto por programa.** Los presupuestos anuales de los proyectos con recursos patrimoniales tendrán como base 6% de rendimiento del capital invertido en dólares de EUA y 7% del invertido en pesos mexicanos. En los últimos 10 años, el capital invertido por FMCN ha mostrado un rendimiento promedio anual del 6% (ver gráfica al calce). Con la finalidad de mantener la viabilidad financiera de los proyectos en los tiempos actuales se utilizará la base del 6% y 7% del capital nominal, respectivamente. Si el CI identifica que la inversión muestra un flujo menor o mayor, podrá presentar al CD medidas ya sea para tomar parte del capital o invertir más en proyectos, respectivamente. En todo caso, FMCN mantendrá informados a los donantes correspondientes.

Los intereses generados por los intereses de los rendimientos, serán destinados al ingreso disponible para cada uno de los proyectos conforme al presupuesto autorizado.



9. Cualquier excepción a los puntos anteriores, deberá ser aprobada por el CI de FMCN.

#### 2.1.4. Parámetros de inversión

Con base en los criterios establecidos en el capítulo precedente, se establecen los parámetros siguientes para los distintos tipos de inversiones que se realicen con recursos de FMCN:

### 2.1.4.1. Inversiones denominadas en dólares de EUA

Moneda de referencia: Dólares	Todos los porcentajes se refieren al total de la cartera en dólares a menos que se especifique lo contrario
Riesgo	
Deuda	Máx. 100%
Deuda - Derivados / notas estructuradas	Sólo con fines de cobertura cambiaria, en cualquier otro caso se requiere la aprobación del CI
Preferentes / Deuda subordinada	Máx 20%
Acciones - ETFs / acciones individuales	Máx 50%
Duración efectiva (tomando en cuenta las opciones implícitas)	Máx. 15 años
Liquidez	Mín. 5%
Inversiones Alternativas	Max. 5%
Deuda denominada en dólares	Máx. 100% Emisoras permitidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• máx. 100% con calificación mínima BBB.</li> <li>• máx. 10% con calificación entre B- y BB+</li> </ul> En una sola emisora: <ul style="list-style-type: none"> <li>• máx. 10% (excepto gubernamental)</li> </ul>
Gubernamental	Máx. 100%: Se considera gubernamental: instrumentos emitidos por gobiernos o entidades paraestatales de México y EUA con calificación mínima de BBB.  Cualquier instrumento emitido por otro país soberano se considerará corporativo.  En una sola emisora gubernamental: <ul style="list-style-type: none"> <li>• máx. 25%</li> </ul>
Sociedades de inversión	Máx. 15% Sociedades de inversión que contemplen en su prospecto invertir en Instrumentos con calificación mínima de BBB
Bancario	Máx. 20%
Corporativos	Máx. 20%
Otros	Máx. 15%

	Instrumentos que generen flujo con un riesgo considerado razonable previo análisis y aprobación del CI
Preferentes / Deuda subordinada denominada en dólares	Máx. 20% Se prefieren acumulativas sobre no-cumulativas, pero no es un criterio de exclusión Emisoras permitidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• máx. 20% con calificación mínima BBB.</li> <li>• máx. 5% con calificación entre B- y BB+</li> </ul> En una sola emisora: <ul style="list-style-type: none"> <li>• máx. 2.5%</li> </ul>
Acciones	Máx. 50%
ETFs (Exchange traded funds)	Máx. 50% Instrumentos permitidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ETFs con estrategias pasivas que repliquen índices de países/sectores/regiones</li> </ul>
Acciones individuales	Máx. 50% Instrumentos permitidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones listadas en bolsas de EU, Europa y Japón</li> </ul>
Indicador de Referencia	20% PIP UMS Benchmark + 30% Barclays 1-5 Corporate Index (SLQD) + 30% S&P 500 Index + 10% MSCI ACWI Index + 10% Barclays 1-3 Month Tbill

Notas:

1. Todas las calificaciones se refieren a la escala global de S&P, pero se podrá invertir en instrumentos con calificaciones equivalentes de otras calificadoras (sólo Fitch Ratings, HR Ratings y Moody's).
2. No se podrá invertir en instrumentos que utilizan aseguradoras de bonos para alcanzar la calificación mínima aceptada por el Régimen de Inversión.

### 2.1.4.2. Inversiones denominadas en pesos mexicanos

Moneda de referencia: Pesos	Todos los porcentajes se refieren al total de la cartera en pesos a menos que se especifique lo contrario
Riesgo	
Deuda	Máx. 100%
Deuda - Derivados / notas estructuradas	Sólo con fines de cobertura cambiaria, en cualquier otro caso se requiere la aprobación del CI
Fibras (Fideicomiso de bienes raíces)	Máx 20%
Acciones - ETFs / acciones individuales	Máx 50%
Duración efectiva (tomando en cuenta las opciones implícitas)	Máx. 15 años
Liquidez	Mín. 5%
Inversiones Alternativas	Máx. 5%
Deuda	Máx. 100% Emisoras permitidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• máx. 100% con calificación AAA en largo plazo e igual o superior a mxA-1 en el corto plazo.</li> <li>• máx. 30% con calificación AA en largo plazo e igual a mxA-2 en el corto plazo</li> </ul> En una sola emisora: <ul style="list-style-type: none"> <li>• máx. 10% (excepto gubernamental)</li> </ul>
Gubernamental	Máx. 100%: Instrumentos permitidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos emitidos por el gobierno federal mexicano, organismos gubernamentales y empresas paraestatales.</li> </ul> En una sola emisora gubernamental: <ul style="list-style-type: none"> <li>• máx. 25%</li> </ul>
Sociedades de inversión	Máx. 15% <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedades de inversión que contemplen en su prospecto invertir en Instrumentos con calificación mínima de BBB</li> </ul>
Bancario	Máx. 20%
Corporativos	Máx. 20%
Estados	Máx. 20% Instrumentos permitidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores que consistan en bursatilizaciones de flujos provenientes de obras de</li> </ul>

	infraestructura, o asignación de derechos de cobro, o impuestos, con calificación AAA
Otros	Máx. 15% Instrumentos que generen flujo con un riesgo considerado razonable previo análisis y aprobación del CI. Incluye, pero no está limitado a, instrumentos estructurados y bursatilizaciones.
Fibras (Fideicomiso de bienes raíces)	Máx. 20% En una sola emisora: <ul style="list-style-type: none"> <li>• máx. 5%</li> </ul>
Acciones	Máx. 50%
ETFs (trackers)	Máx. 50% Instrumentos permitidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trackers del mercado accionario mexicano.</li> </ul>
Acciones individuales	Máx. 50% Instrumentos permitidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones que pertenezcan al IPC.</li> </ul> En una sola emisora: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Máx. 10% del total de acciones.</li> </ul>
Indicador de Referencia	40% IRT + 10% Fibras (Fibratrc) + 20% PIPG Real 5 años + 10% PIPG Fixed 5 años + 20% PIP Cetes 28 Days

Notas:

1. Todas las calificaciones se refieren a la escala local (Méx) de S&P, pero se podrá invertir en instrumentos con calificaciones equivalentes de otras calificadoras (sólo Fitch Ratings, HR Ratings y Moody's) siempre y cuando la dispersión de las calificadoras no sea de más dos niveles.
2. No se podrá invertir en instrumentos que utilizan aseguradoras de bonos para alcanzar la calificación mínima aceptada por el Régimen de Inversión.

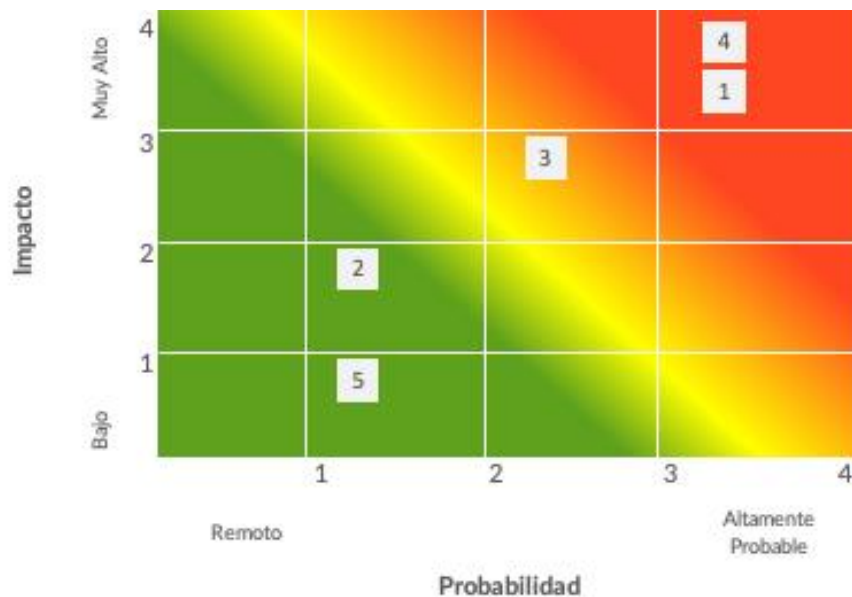
### 3. RIESGO DE FRAUDE

#### 3.1. Mapa de riesgos de fraude

##### 3.1.1. Riesgo inherente:

**Fraude:** acción que resulta contraria a la verdad y a la rectitud. El fraude se comete en perjuicio contra otra persona o contra una organización.

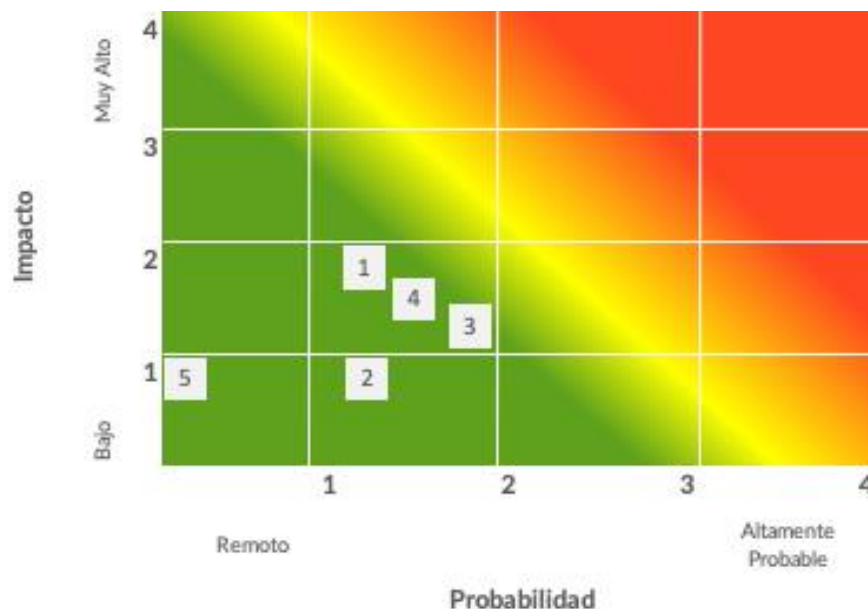
- 1 Malversación de los recursos por parte de asociaciones ejecutoras de proyecto.
- 2 Conflicto de interés al contratar un colaborador que tenga parentesco con algún integrante del Consejo Directivo (CD), comités o con algún colaborador de la institución.
- 3 Conflicto de interés entre integrantes del CD, comités o colaboradores con proveedores/consultores.
- 4 Conflicto de interés entre integrantes del CD, comités o colaboradores con asociaciones ejecutoras de proyecto.
- 5 Sustracción de efectivo destinado a pagos de caja chica.





**3.1.2. Riesgo residual:** Nivel restante de riesgo después de que se han tomado medidas de tratamiento del riesgo.

- 1 Malversación de los recursos por parte de asociaciones ejecutoras de proyecto.
- 2 Conflicto de interés al contratar un colaborador que tenga parentesco, hasta el tercer grado, con algún integrante del CD, comités o con algún colaborador de la institución.
- 3 Conflicto de interés entre integrantes del CD, comités o colaboradores con proveedores.
- 4 Conflicto de interés entre integrantes del CD, comités o colaboradores con asociaciones ejecutoras de proyecto.
- 5 Sustracción de efectivo destinado a pagos de caja chica.



### 3.1.3. Descripción del riesgo de fraude

#### 1 Malversación de los recursos por parte de asociaciones ejecutoras de proyecto.

**Clasificación del fraude:** Malversación.

**Riesgo Inherente:** Alto

**Riesgo residual:** Bajo

**Causas:** El periodo inicial de ejecución del proyecto es el periodo susceptible de fraude por parte de la asociación ejecutora.

**Actividades de Control.** Con base en Manual de Operaciones, la institución realiza revisiones técnicas y administrativas de manera trimestral, cuatrimestral, semestral y al término del proyecto. La institución no entrega la totalidad de recursos a la firma del contrato.

**Objetivo:** Evitar malversación de recursos por parte de las asociaciones ejecutoras de proyecto.

**Recomendación:** Hacer revisiones acrónicas y aleatorias, visitas en campo.

#### 2 Conflicto de interés al contratar un colaborador que tenga parentesco con algún integrante del CD, comités o con algún colaborador de la institución.

**Clasificación del fraude:** Corrupción.

**Riesgo Inherente:** Bajo

**Riesgo residual:** Bajo

**Causas:** No existe una solicitud formal al colaborador para actualizar su información personal.

**Actividades de Control:** La estrategia de capital humano de la institución está basada en un modelo de competencias, cuenta con un proceso de selección sólido; convocatoria abierta a la sociedad, igualdad de oportunidades, evaluación objetiva con base en conocimientos, experiencia laboral, habilidades, competencias y estilo de comportamiento.

**Objetivo:** Evitar conflicto de interés de un colaborador con algún integrante del CD, comités o con otro colaborador.

**Recomendación:** Actualizar de manera periódica y sistemática los expedientes de colaboradores con la finalidad de identificar cambios en las relaciones.

**3** Conflicto de interés entre integrantes del CD, comités o colaboradores con proveedores.

**Clasificación del fraude:** Corrupción.

**Riesgo Inherente:** Moderado

**Riesgo residual:** Bajo

**Causas:** Viciar las contrataciones y licitaciones con proveedores y consultores para obtener un beneficio indebido para sí mismo o para otra persona o entidad.

**Actividades de Control:** Política de Adquisición de bienes y servicios, medidas de control acorde al monto de adquisición.

**Objetivo:** Evitar el conflicto de interés entre integrantes del CD, comités o colaboradores con proveedores.

**Recomendación:** No permitir la contratación de proveedores con calificación de bajo desempeño por parte de FMCN.

**4** Conflicto de interés entre integrantes del CD, comités o colaboradores con asociaciones ejecutoras de proyecto.

**Clasificación del fraude:** Corrupción.

**Riesgo Inherente:** Alto

**Riesgo residual:** Bajo

**Causas:** Viciar las convocatorias para obtener un beneficio indebido para sí mismo o para otra persona o entidad.

**Actividades de Control:** La revisión de convocatorias está bajo el escrutinio de un panel de expertos independientes a la institución.

**Objetivo:** Evitar el conflicto de interés entre integrantes del CD, comités o colaboradores con asociaciones ejecutoras de proyecto.

**Recomendación:** Realizar una investigación de parentesco de cada uno de los integrantes del panel de expertos.

#### 5 Sustracción de efectivo destinado a pagos de caja chica.

**Clasificación del fraude:** Malversación.

**Riesgo Inherente:** Bajo

**Riesgo residual:** Bajo

**Causas:** Es del conocimiento general la ubicación de la caja chica.

**Actividades de Control:** Existe una carta responsiva firmada por el titular de la caja chica, existe definición y conceptos claramente delimitados para el uso de caja chica.

**Objetivo:** Evitar la sustracción de efectivo destinado a pagos de caja chica.

**Recomendación:** Realizar arqueos de caja chica acrónicos y aleatorios.

## 4. RIESGO OPERATIVO

### 4.1. Manual de Seguridad

#### 4.1.1. Semáforo de inseguridad en México

La geografía del crimen es dinámica y requiere de un continuo monitoreo; por lo cual, es recomendable consultar sitios web que permitan conocer la situación de inseguridad en México:

<http://www.informeseguridad.cns.gob.mx/>. Sitio web que proporciona información sobre delitos en México; la información se presenta por día, por tipo de delito y por entidad.

<http://www.semaforo.com.mx/> . Sitio web que proporciona semáforo delictivo en México; la información se presenta de forma mensual, por tipo de delito y por entidad.

<https://www.inegi.org.mx/temas/incidencia/> . Sitio web que proporciona información sobre la incidencia delictiva en México; la información se presenta de forma anual, por tipo de delito y por entidad.

<https://www.cemda.org.mx/publicaciones-y-estudios-del-cemda/> . Sitio web que proporciona informes anuales sobre la situación de las personas defensoras de los derechos humanos ambientales en México.

#### 4.1.2. Objetivo

- Forjar una cultura de prevención en FMCN.
- Identificar las principales amenazas para el equipo de FMCN.
- Minimizar la vulnerabilidad de los colaboradores.

#### 4.1.3. Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite identificar las amenazas existentes en el entorno, así como la vulnerabilidad de una persona al mismo.

Amenaza es la posibilidad de que alguien o algo pueda herir a un colaborador o que una persona externa pueda robar, dañar o demeritar el patrimonio de la institución y del colaborador.

## Riesgo = Amenaza x Vulnerabilidad

Existen dos tipos de amenazas:

1. Directas: se presentan cuando un colaborador o la propia institución son el blanco elegido por el perpetrador y,
2. Indirectas: se presentan cuando un colaborador o la institución sufren algún daño por causa de un incidente natural o colateral.

Vulnerabilidad es la probabilidad de enfrentar incidentes amenazadores y que éstos resulten en un daño a un colaborador o en la pérdida del patrimonio de la institución.

$$\text{Vulnerabilidad} = \frac{(\text{amenaza} \times \text{exposición})}{\text{medidas de seguridad}}$$

La probabilidad y la estimación del impacto que una amenaza pueda ocasionar a algún colaborador o a la institución, es identificada a través de un mapa de riesgo.

### 4.1.4. Principales amenazas a las que un colaborador de FMCN está expuesto.

Por el tipo de trabajo desarrollado por el personal de FMCN, las principales amenazas son:

#### a. Incidente automovilístico

Equipo de transporte averiado, falta de llanta de refacción y herramienta en general, pérdida de ruta y falta de combustible, robo de equipo de transporte, falta de batería, pérdida de llaves.

No existe daño a la integridad física de los tripulantes.

#### b. Accidente automovilístico

Impacto del equipo de transporte que conlleve la pérdida total del activo, fractura del conductor y tripulantes.

Existe daño a la integridad física de los tripulantes.

#### c. Lesiones

Se refiere a la pérdida de continuidad normal de la sustancia ósea, a consecuencia de golpes, fuerzas o tracciones cuyas intensidades superen la elasticidad del hueso.

#### **d. Incidentes con animales**

Ataque de un animal a una persona.

#### **e. Robo**

Cuando una persona se apodera de una cosa ajena, sin derecho y sin consentimiento de la persona que puede disponer de ella con arreglo a la ley.

#### **f. Violencia de género**

Violencia física: cuando la mujer es víctima de malos tratos, derivadas de golpes, empujones, patadas o todos aquellos causados por el agresor al hacer uso de sus manos o de objetos denominados armas blancas.

Violencia psicológica: cuando la mujer es agredida mediante insultos, humillaciones, desprecios o amenazas.

Violencia sexual: cuando el agresor utiliza la coacción o la amenaza para establecer relaciones sexuales no deseadas por la mujer.

#### **g. Enfermedades generales**

Alteración o desviación del estado fisiológico en una o varias partes del cuerpo, por causas en general conocidas, manifestada por síntomas y signos característicos, y cuya evolución es previsible.

#### **h. Catástrofe natural**

Fenómenos naturales como terremotos, inundaciones, tsunamis, etc. que conlleven la pérdida de un gran número de vidas humanas, así como cuantiosas pérdidas materiales.

#### **i. Corrupción**

Obtención de un beneficio particular por acción u omisión, uso indebido de una posición o poder, o de los recursos o de la información.

#### **j. Extorsión**

Acción y resultado de usurpar una cosa a una persona sirviéndose de la violencia y la intimidación.

#### **k. Estrés**

Sobrecarga de trabajo o presión excesiva del contexto profesional, exigencias profesionales contradictorias, falta de claridad sobre las responsabilidades o las expectativas, inestabilidad laboral.

#### **l. Conflictos sociales**

Se refiere a un reclamo social, por lo general no es armado, pero sí con alta posibilidad de ser violento, busca poner en el centro del conflicto los intereses sociales perpetrados o violentados.

#### **m. Secuestro**

Cuando una persona es tomada a la fuerza con la intención de detenerla en un lugar desconocido hasta que la demanda de dinero en efectivo o rescate se cumpla.

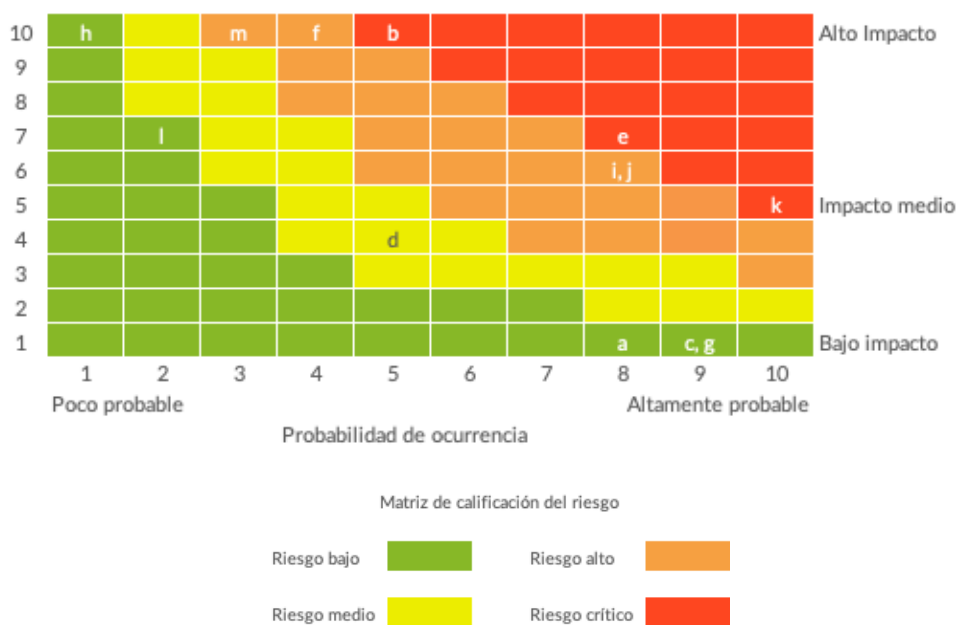
### **4.1.5. Mapa de Riesgos de FMCN**

Identificadas las principales amenazas a las que un colaborador está expuesto, se procede con su ubicación dentro de un mapa de riesgos: para el eje “y” se determina la estimación del impacto que una amenaza puede ocasionar y, para el eje “x” se determina la probabilidad de ocurrencia de la misma.

Para facilitar la lectura del mapa de riesgo, cada amenaza ha sido etiquetada con una letra:

- |                              |                        |
|------------------------------|------------------------|
| a. Incidente automovilístico | h. Catástrofe natural  |
| b. Accidente automovilístico | i. Corrupción          |
| c. Lesiones                  | j. Extorsión           |
| d. Incidentes con animales   | k. Estrés              |
| e. Robo                      | l. Conflictos sociales |
| f. Violencia de género       | m. Secuestro           |
| g. Enfermedades generales    |                        |





#### 4.1.6. Medidas preventivas

Este apartado presenta una lista de acciones preventivas para cada amenaza identificada, acciones durante la ocurrencia de la misma y acciones a realizarse una vez concluido el momento de crisis.

##### a. Incidente automovilístico.

Check list	Medidas preventivas - conductor
	Elaborar bitácora de viaje
	Compartir bitácora con supervisor y con la organización que se visita
	Original y copia de identificación personal
	Identificación institucional
	Tarjeta personal de póliza de gastos médicos
Objetivo	Conocer la ubicación del colaborador en todo momento
Check list	Medidas preventivas - auto
	Licencia para conducir vigente
	Tarjeta de circulación vigente
	Póliza de seguro vigente

Llanta de refacción, herramienta, galón, franela roja
Verificar presión de llantas
Verificar que en tablero de control los indicadores sean correctos
Verificar niveles de líquidos
Verificar luces delanteras y traseras
Verificar saldo en lave / tag
Llenar tanque de gasolina
Consultar si existe contingencia ambiental
Conocer el Reglamento de Tránsito

**Objetivo** Garantizar la correcta funcionalidad del equipo de transporte

**Check list** Medidas preventivas - trayecto

Evitar conducir cansado o con somnolencia
Evitar conducir en horarios nocturnos
Evitar distraerse con el uso de celular u otros accesorios
Evitar dar "aventón" a personas desconocidas
Evitar comer pesado antes del viaje
Optar por caseta de cuota cuando el destino lo permita
Viajar acompañado
Usar uniforme - playera institucional
Ser respetuoso en zonas de retenes
Respetar límites de velocidad

**Objetivo** Concluir el viaje sin incidentes ni accidentes

## b. Accidente automovilístico

**Check list** Acciones durante un accidente automovilístico

Mantener la calma
Cerciorarse de su estado de salud
Cerciorarse del estado de salud del resto de los tripulantes
Evitar mover a un tripulante con heridas graves
Buscar asistencia vial
Evitar abandonar el lugar
Apagar el auto para disminuir la probabilidad de incendio
Evitar discusiones de tránsito
Colocar triángulos preventivos a 30 metros del auto siniestrado

Comunicarse con la compañía aseguradora
Tomar fotografías de los daños materiales, del sitio, de los involucrados
Evitar perseguir al infractor
Evitar asumir responsabilidad del accidente, esperar por el ajustador
Recopilar información: número de placa y modelo de los autos involucrados
<b>Objetivo</b> <b>Garantizar la integridad física</b>

<b>Check list</b> <b>Acciones después de un accidente automovilístico</b>
Relatar, a las autoridades y a la compañía aseguradora, el detalle de lo acontecido
Evitar arreglárselas con un desembolso en efectivo
Efectuar una visita médica
<b>Objetivo</b> <b>Reparar el daño</b>

### c. Lesiones

<b>Check list</b> <b>Medidas preventivas</b>
Ser honesto con su estado de salud
Aceptar impedimentos físicos y pedir ayuda cuando sea necesario
Utilizar el calzado adecuado al terreno
Portar el equipo adecuado para la trayectoria programada
Conocer el mapa de la zona a visitar
Seguir las indicaciones del personal local
Respetar las zonas restringidas y de riesgo
Conocer el pronóstico del clima
Definir puntos de espera y de reunión durante la visita
Mantener hidratado el cuerpo
Portar alimentos energéticos
Cesar la actividad física si se presenta algún dolor
<b>Objetivo</b> <b>Procurar la integridad física</b>

<b>Check list</b> <b>Atención inmediata</b>
Evitar hacer esfuerzo
Colocar hielo en periodos menores a 20 minutos
Aplicar una compresa ligera

	Elevar la zona lesionada para disminuir la inflamación
	Inmovilizar la zona lesionada
	Tomar medicamento antiinflamatorio de venta al público en general
<b>Objetivo</b>	<b>Controlar el dolor</b>
<b>Check list</b>	<b>Atención profesional</b>
	Visitar al médico especialista
	Realizar las radiografías y estudios requeridos
	Iniciar y concluir el programa de rehabilitación
<b>Objetivo</b>	<b>Sanar y evitar secuelas</b>

#### d. Incidentes con animales

Check list	Medidas preventivas
	Respetar el hábitat
	Conocer las especies que habitan en la zona que se visita
	Obedecer las señales de la zona
	Evitar atraer a un animal intencionalmente
	Evitar aproximarse a un animal
	Evitar molestar, maltratar o lastimar a un animal
	Mantener una distancia segura con respecto al animal
	Minimizar olores o atrayentes tanto en el equipaje como en la vestimenta
	Sacudir la ropa y zapatos antes de vestirse
	Utilizar repelentes y/o aerosoles
	Utilizar el atuendo adecuado a la zona que se visita
	Evitar el uso de perfume y similares
	Evitar el uso de ropa de colores intensos, utilizar colores oscuros o rojo
	Caminar en grupo de tres o más personas
	Evitar caminar descalzo
	Mantenerse alerta durante el trayecto en campo
	Evitar dejar alimentos a la intemperie
	Tapar contenedores de basura
	Evitar el uso de velas aromatizadas e incienso en la intemperie

- Evitar excursiones por la noche
- Evitar nadar de noche
- Evitar nadar en zonas de pesca
- Evitar meter las manos en agujeros o levantar rocas
- Revisar la superficie donde se planea descansar
- Cerrar la tienda de campaña en todo momento
- Sacudir todos los días sábanas, cobijas, bolsas para dormir

**Objetivo** Evitar la agresión de un animal

**Check list** Durante el ataque de un animal

- Mantener la calma
- Evitar responder a la agresión
- Evitar movimientos bruscos
- Alejarse lentamente y sin provocar más al animal
- Evitar correr

**Objetivo** Sobrevivir

**Check list** Después de un incidente con un animal

- Lavar el área afectada
- Buscar atención médica

**Objetivo** Recuperarse

#### e. Robo

**Check list** Medidas preventivas

- Evitar dejar artículos de valor a la vista
- Evitar traer consigo altas sumas de efectivo así como varias tarjetas bancarias
- Vestir con prendas que sean comunes al lugar que acudirá
- Transitar por avenidas iluminadas y de mayor tránsito vehicular y peatonal
- Tener listas las llaves al momento de llegar a casa
- Tener listas las llaves al momento de aproximarse al automóvil
- Conducir con ventanas cerradas
- Observar el entorno, desconfiar del entorno
- Evitar platicar con extraños sobre su vida privada
- Evitar el uso de cajeros automáticos por la noche

Evitar contar efectivo en público
Conservar las facturas de activos
Contratar seguros para activos
<b>Objetivo</b> Procurar el patrimonio

<b>Check list</b> Acciones durante un robo
Mantener la calma
Evitar resistirse
Evitar contacto visual con el perpetrador
Evitar responder a las agresiones físicas y verbales
Acatar indicaciones del perpetrador
Evitar movimientos bruscos, decir al perpetrador la acción que va a realizar
<b>Objetivo</b> Asegurar la integridad de la persona

<b>Check list</b> Acciones después de un robo
Trasladarse a un lugar seguro
Buscar compañía y recuperarse
Comunicar a familiares del suceso
Dar de baja tarjetas bancarias
Levantar acta ante Ministerio Público
Reportar el suceso ante aseguradoras
Reponer documentos personales
<b>Objetivo</b> Retomar el equilibrio

#### f. Violencia de género

<b>Check list</b> Medidas preventivas
Repudiar los insultos y las humillaciones
Rehusar el maltrato físico, psicológico, sexual y económico
Rechazar órdenes sobre el actuar diario
Impedir ser aislada de la convivencia con la sociedad
Evitar que una persona ejerza dominio sobre mi
Minimizar las amenazas
Buscar asesoría
Evitar citas con desconocidos

Evitar reuniones con amigos recientes en lugares recónditos
Evitar el consumo de drogas y exceso de alcohol en reuniones
Ser incrédula ante la idea que un agresor cambiará para bien
Mantener siempre la autoestima alta
Comunicar situaciones de riesgo con amigos y familiares
<b>Objetivo</b> <b>Garantizar la integridad de la mujer</b>

<b>Check list</b> <b>Acciones en defensa propia</b>
Defenderse, contener, pelear
Abandonar el sitio inmediatamente
Buscar un lugar seguro y de difícil ubicación para el agresor
<b>Objetivo</b> <b>Sobrevivir</b>

<b>Check list</b> <b>Acciones posteriores a la violencia de género</b>
Acudir a un centro de salud para un reconocimiento médico completo
Denunciar
Buscar acompañamiento psicológico
No minimizar lo acontecido
<b>Objetivo</b> <b>Retomar el equilibrio</b>

#### g. Enfermedades generales

<b>Check list</b> <b>Medidas preventivas</b>
Llevar una dieta equilibrada
Realizar una actividad física 5 días a la semana
Dormir bien y lo suficiente
Procurar una actividad que genere relajación interna - reducción del estrés
Evitar vicios (alcohol, tabaquismo, azúcar, etc.)
Invertir en mi salud
Realizar revisiones médicas periódicas
<b>Objetivo</b> <b>Tener salud</b>

Check list	Recaída
	Comunicar a colegas, amigos y familiares que se siente mal
	Indicar a colegas, amigos y familiares sobre algún padecimiento crónico
	Tomar el medicamento apropiado y no auto medicarse
	Trasladarse a un centro de salud
Objetivo	Ser atendido con prontitud
Check list	Seguimiento
	Monitorear su estado de salud
	Tomar el medicamento recomendado
	Mostrar disciplina
Objetivo	Controlar la enfermedad

#### h. Catástrofe natural

Check list	Medidas preventivas
	Mantener una copia de documentos personales en una nube
	Procurar un maletín con provisiones, lámpara y radio de batería
	Tener un botiquín de primeros auxilios
	Identificar puntos de reunión y zonas de seguridad
	Acordar con familiares el punto de reunión y tiempo para reportarse
	Realizar simulacros con periodicidad
	Evitar colocar objetos de gran tamaño en pasillos y puertas
	Revisar periódicamente las instalaciones de gas y electricidad
	Identificar refugios
	Conocer los números de emergencia
Objetivo	Estar alerta

Check list	Acciones durante una catástrofe natural
	Conservar la calma
	Evitar perder tiempo en reunir objetos personales
	Dirigirse a una zona de seguridad
	Evitar correr, gritar o empujar
	Evitar el uso de elevadores y escaleras
	Alejarse de ventanas y objetos que puedan caer



---

Abandonar el vehículo y dirigirse a una zona de seguridad

---

Ignorar rumores alarmistas y evitar difundirlos

Objetivo

Sobrevivir

Check list

Acciones después de una catástrofe natural

Conservar la calma

---

Recuperarse físicamente

---

Pedir auxilio, en caso de estar atrapado, dando golpes con algún objeto

---

Alejarse de inmuebles dañados

---

Atender las indicaciones de las brigadas de auxilio

---

Mantener desconectados los servicios de gas, electricidad y agua

---

Evitar pisar o tocar cualquier cable suelto

---

Reportar fugas de gas y agua

---

Mantenerse alerta de una posible réplica

---

Evitar el uso de elevadores y ser cauteloso con el uso de escaleras

---

Evitar encender cerillos, velas, aparatos de flama abierta, o eléctricos

---

Utilizar el teléfono únicamente para reportar una emergencia

Objetivo

Reconstruir

## i. Corrupción

### Combate a la corrupción

Rechazar cualquier acto de corrupción y conducir nuestras operaciones de manera transparente e íntegra

---

Observar prácticas de negociación justas y transparentes en estricto cumplimiento de la ley

---

---

No otorgar, aceptar o comprometer regalos, condiciones ventajosas, salarios, viajes, comisiones o cualquier otra forma de compensación para influir una decisión. Realizar nuestro quehacer en un marco de competitividad, honestidad y transparencia absoluta con organizaciones pares, proveedores, instituciones financieras, concesionarios, contratistas, empresas, autoridades o representantes gubernamentales.

---

Permitir, cuando exista una justificación razonable y legítima, obsequios didácticos, gastos de viaje u otras cortesías para funcionarios de gobierno, socios, colaboradores o terceros involucrados con el quehacer de la institución

---

#### **j. Extorsión**

##### Medidas preventivas

Desconfiar de llamadas y mensajes de desconocidos

No responder a números desconocidos

Colgar en caso de intento de extorsión

Mantener constante comunicación con familiares

No responder a encuestas telefónicas

Evitar proporcionar información personal

Evitar difundir con facilidad datos personales (ubicación fb, fotos, etc.)

Evitar proporcionar información bancaria

Evitar desembolsos de efectivo

##### No ser víctima de extorsión

#### **k. Estrés**

##### Prevención personal del estrés

Mantenga una buena salud física

Asegúrese de descansar y relajarse

Conserve el sentido del humor y la perspectiva

Evite los pensamientos negativos

Expresa las emociones que siente

Aplique un sistema de creencias

### Prevención institucional del estrés

Planes y horarios de trabajo realistas

Información clara

Gestión eficaz y atenta

Mantener bien informado y actualizado al personal

Charlas y orientación antes de algún proyecto

Motivación; reconocer y felicitar al personal por su trabajo

Resolución rápida de quejas y reclamaciones

Favorecer el espíritu de equipo

### Causas de estrés

Sobrecarga de trabajo o presión excesiva del contexto profesional

Ritmo o variedad del trabajo

Exigencias profesionales contradictorias

Supervisores múltiples

Falta de claridad sobre las responsabilidades o las expectativas

Inestabilidad laboral

Fracaso de proyectos y programas

Sentimiento de impotencia

Grado de responsabilidad

Error humano y malentendidos

### Señales de estrés

Irritabilidad o estallidos de cólera

Dolores de cabeza

Depresión o ansiedad

Apatía

Menor eficiencia en el trabajo

Incapacidad para concentrarse

Enfermedades recurrentes

Cansancio prolongado

Alteración o exceso de sueño

Pérdida o exceso de apetito

Consumo excesivo de alcohol o de drogas

## I. Conflictos sociales

Check list	Manejo de conflictos sociales
	Identificar puntos de controversia
	Reducir discrepancias
	Establecer un diálogo franco con las partes en conflicto
	Designar un mediador
	Procurar una actitud constructiva
	Informar, debatir, crear opciones, negociar
	Generar confianza
	Aclarar malentendidos y prejuicios
	Crear consenso
	Aceptar acuerdos
Objetivo	Solucionar un conflicto

## m. Secuestro

Medidas preventivas
Evitar mostrar activos de gran valor
Vestir con prendas que sean comunes al lugar que acudirá
Evitar las rutinas y rutas regulares
Evitar zonas de riesgo y que se desconozcan
Evitar contenidos confidenciales en celular (contraseñas, direcciones, acceso directo a correo)
Evitar traer consigo altas sumas de efectivo así como varias tarjetas bancarias
Evitar proporcionar datos personales a empleados de tiendas comerciales (recepción de descuentos)
Comunicar situaciones personales de peligro (recepción de llamadas de extorsión, acoso, etc.)
Caminar en sentido opuesto a la circulación vehicular
Conocer y conservar números telefónicos de seguridad pública
Prestar atención al entorno, desconfiar del entorno
Identificar personas sospechosas y reportarlas
Ser incrédulo a las indicaciones de contingencia por parte de desconocidos

---

Mantener informado a algún familiar de sus actividades programadas para el día, duración, ubicación, contacto.

---

Mantener comunicación frecuente con algún familiar

---

#### 4.1.7. Sobrevivir a un incidente de privación de la libertad

La privación de la libertad se fragmenta en cuatro episodios:

**1. La captura.** Del minuto 1 al 45, es el momento más estresante para las dos partes: perpetrador y rehén, es probable que el perpetrador esté armado y tenga alta propensión de hacer uso de la violencia.

**El objetivo es sobrevivir, por tanto:**

- Mantenga la calma y coopere, sólo hable cuando se le hable, evite movimientos bruscos.
- **No se comporte de manera agresiva o trate de ser un héroe.**
- No trate de escapar o resistir físicamente.
- No haga contacto visual.
- Reconozca que el miedo y la conmoción son reacciones normales.

**2. Traslado.** Es posible que el secuestrador venda los ojos de la persona capturada, lo golpee o lo drogue con la finalidad de hacer más sumisa a la persona y agilizar el traslado.

**El objetivo es sobrevivir, por tanto:**

- Utilice el tiempo para recuperarse.
- Evite mirar al perpetrador a la cara.
- Cumpla con las instrucciones del perpetrador lo mejor posible.
- Mantenga su mente activa.
- Reconstruya momentos agradables, piense positivo.

**3. Confinamiento.** Corresponde al periodo de aislamiento.

**El objetivo es sobrevivir, por tanto:**

- No crea todo lo que le digan.

- Evite un cambio de ropa, ya que puede dificultar su identificación en un intento de rescate.
- Coma y beba agua, incluso si no tiene apetito o es difícil de aceptar.
- Trate de mantener una relación de respeto, manteniendo su dignidad, no mendigue o ruegue, coopere y obedezca las demandas sin ser servil o agresivo; no hable de política ni de religión.
- Pida cosas prácticas, tales como artículos de tocador y medicinas.
- No amenace con denunciar al perpetrador.
- Piense positivamente, no se desespere.
- **No se permita estar convencido de que ha sido abandonado.**
- Mantenga un perfil bajo, evite parecer que estudia al perpetrador, a pesar de que, en la medida de lo posible, esté haciendo notas mentales acerca de los gestos, comportamiento, lenguaje, vestimenta, tono de voz, etc., ya que esto puede ayudar a las autoridades después de su liberación.
- Acuerde hablar por radio, teléfono o video; diga sólo lo que se le pida, si se le pide que firme notas o escriba una confesión, hágalo ya que de lo contrario puede poner en peligro su bienestar. Tenga en cuenta que esto puede ser parte de las negociaciones en curso con respecto a su liberación (prueba de vida).

#### 4. Liberación.

Cuando sea liberado, obedezca todas las instrucciones del perpetrador.

*Nota. El escape sólo se debe considerar si está seguro de que tendrá éxito, o si es imprescindible para salvar su vida, de lo contrario puede crear más peligro.*

#### Secuelas.

Acepte las ofertas de terapia, apoyo y recuperación.

Coopere con las autoridades, proporcionando tanto detalle como sea posible.

#### 4.1.8. Conclusiones

México está inmerso en una crisis humanitaria que exige estar alerta en todo momento, por tanto:

- Prevenir es una forma de protección que debe practicarse a diario.
- Portar, usar, vestir con objetos de valor no es más una cuestión de moda, hoy representa un factor de riesgo.
- Comunicar, con oportunidad, situaciones de contingencia o riesgo, es un elemento clave para la solución favorable de una crisis.

## 4.2. Estrategia operativa COVID-19

### 4.2.1. Contexto

El COVID-19 es una enfermedad causada por el coronavirus SARS-CoV-2, un virus que se propaga rápidamente y cuyos brotes pueden crecer a un ritmo exponencial. Entre las personas que desarrollan síntomas, alrededor del 80% se recupera sin necesidad de recibir tratamiento hospitalario; 15% desarrolla una enfermedad grave y requieren oxígeno, y el 5% llega a un estado crítico y precisa cuidados intensivos. A la fecha, algunos estudios también apuntan que entre un 10 y 15% de todas las personas contagiadas con COVID-19 presentan secuelas tras semanas o incluso meses después de la infección inicial. Algunos de los síntomas prolongados más frecuentes incluyen la fatiga, las manifestaciones respiratorias y alteraciones neurológicas como la “neblina mental” (dificultad en la capacidad de concentración y atención).

Conscientes de que no existe medida que, por sí sola, detenga o limite la capacidad de transmisión del coronavirus y considerando la posibilidad de un regreso paulatino y escalonado a las actividades presenciales, es necesaria la aplicación de medidas y la participación comprometida del personal del FMCN para evitar contagios.

### 4.2.2. Objetivos

A fin de mantener el contagio por COVID-19 lo más controlado y residual posible dentro de las actividades presenciales promovidas por el FMCN, este documento persigue los siguientes objetivos:

- Ofrecer orientación práctica para evaluar el nivel de riesgo de las actividades presenciales a desarrollar.
- Compartir recomendaciones y buenas prácticas que garanticen el manejo adecuado de las personas participantes.

- Brindar un sistema de registro y seguimiento a corto plazo de las personas que participaron en las distintas actividades presenciales. Este registro permite el monitoreo de las personas participantes antes y después de las actividades presenciales y, en su caso, notificarles sobre un posible caso de contagio durante las actividades.

Cuanto más coordinado, ágil y eficaz sea este proceso, más fácil resulta interrumpir la circulación del virus y mantener el contagio en niveles residuales. A su vez, cuanto más baja sea la incidencia del virus, más efectiva resulta la estrategia y más fácil es combatir los diversos impactos que genera en el plano sanitario, social y económico.

#### 4.2.3. Alcance

La presente estrategia aplica a cualquier persona del equipo de FMCN que esté planeando llevar a cabo actividades presenciales; tales como: reuniones, talleres y visitas de campo.

#### 4.2.4. Recomendaciones generales

1. Monitorear, a través del Cuestionario de Salud, la salud de los participantes y la tuya tres días antes y tres días después de una reunión, taller o visita de campo.

*Enlace al Cuestionario de Salud FMCN: <https://forms.gle/7dj68R3f9MrmmqEg9>*

2. Promover que las personas realicen una auto-evaluación de sus síntomas tres días antes de asistir a la reunión/taller/visita de campo.
3. Cualquier persona que registre uno o más síntomas en las categorías a-d del cuestionario o dos o más síntomas en las categorías e-k, definitivamente no puede asistir a la reunión/taller/visita de campo por seguridad de las demás personas.
4. Además de la auto-declaración de síntomas previa, aplicar nuevamente el cuestionario al comienzo o al final de la reunión/taller/visita de campo; o bien, realiza una validación verbal informal con las personas, a fin de asegurar que no han presentado síntomas o han tenido contacto con alguna persona enferma en ese periodo.
5. En el caso de una visita de campo o taller, llevar un botiquín que contenga un termómetro digital y dos oxímetros; monitorear la oxigenación de todas las personas



al inicio de cada día de la visita de campo o taller. Cualquier persona con menos de 90% de saturación de oxígeno en sangre debe ser remitida con un médico de inmediato.

6. Durante una salida de campo o taller, mantener un registro detallado de todas las personas, incluyendo: nombre completo, fecha de nacimiento, teléfono móvil, correo electrónico, contacto de emergencia, alergias y otros padecimientos relevantes. Esta información es importante en caso de presentar un caso COVID-19.
7. Si durante una salida de campo o taller alguna persona desarrolla síntomas debe ser aislado en una habitación separada de manera inmediata. Luego debe llamar al 911 o al número correspondiente al estado de localización (<https://coronavirus.gob.mx/contacto/>) para recibir instrucciones sobre cómo atenderla de forma segura y dar oportuno seguimiento. En caso de emergencia (por ejemplo, dificultad para respirar) llamar al 911 e informar sobre la presencia de un caso sospechoso de COVID-19.
8. Adicionalmente, aislar de manera inmediata y preventiva a todas las personas que hayan estado en contacto cercano en las últimas 48 horas con la persona sintomática bajo sospecha de COVID-19, hasta su confirmación. En un caso confirmado como positivo, estas medidas evitan el riesgo de un brote más amplio.
9. Promover que las personas realicen una auto-evaluación de sus síntomas tres días después de asistir a la reunión/taller/visita de campo.
10. Si existen personas con síntomas o contagiadas con COVID-19 que no pueden asistir a las actividades presenciales, particularmente durante los talleres, grabar las sesiones para compartirlas posteriormente y fortalecer el desarrollo de capacidades.

#### 4.2.5. Recomendaciones específicas

Durante la pandemia de COVID-19, FMCN es responsable de coadyuvar a mantener a las comunidades e instituciones socias seguras y saludables. El personal de FMCN está obligado a contar con el esquema de vacunación completo. El seguimiento a los proyectos se realiza por teléfono, video llamada u otros medios virtuales que ofrezcan una forma de contacto y comunicación lo más segura posible para todas las personas.

Si resulta indispensable llevar a cabo actividades presenciales será necesario consultar el semáforo de riesgo epidémico de la entidad o localidad donde se tenga prevista la reunión, taller o visita de campo; así como, de obtener información adicional confiable sobre las condiciones físicas de la sede. El semáforo de riesgo epidémico es un sistema de monitoreo para la regulación del uso del espacio público de acuerdo con el riesgo de contagio de COVID-19 y se define por colores: 1) rojo: de ser posible, quédate en casa, 2) naranja: reducción de movilidad comunitaria, 3) amarillo: disminución ligera en el espacio público, 4) verde: sin restricciones de movilidad.

Con base en el color del semáforo de riesgo epidémico, se recomienda seguir las acciones preventivas enlistadas a continuación:

Reuniones, talleres y visitas de campo		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Presenta esquema de vacunación completo.</li> <li>* Presenta prueba de antígenos previa (24 horas) con resultado negativo.</li> <li>* Invita sólo a las personas necesarias para la toma de acuerdos.</li> <li>* Verifica que las personas que asistirán no hayan presentado síntomas en los últimos tres días (aplica el cuestionario de salud).</li> <li>* Desinfecta el lugar de la actividad y considera un espacio abierto, donde haya más ventilación.</li> <li>* Implementa un protocolo de recepción obligatorio: sanitizado de zapatos, uso obligatorio de cubre bocas KN95, lavado de manos, uso de gel anti bacterial y medición de oxigenación en sangre.</li> <li>* Conserva la distancia física entre los participantes (2 m).</li> <li>* Invita a las personas a evitar el contacto físico (abrazos, saludar de beso, compartir alimentos, bebidas u otros enceres personales)</li> <li>* Planea las actividades para promover sesiones cortas y efectivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aplaza la actividad presencial o mejora las condiciones dentro de las cuales llevarás a cabo la actividad (p. ej., busca un esquema mixto; presencial &amp; virtual, busca un espacio abierto, conecta por medios virtuales a las personas invitadas que deban viajar en avión, reduce el número de días, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Utiliza medios virtuales.</li> <li>* Busca medios alternativos para el seguimiento a proyectos</li> </ul>

### 4.3. Política para la Resolución de Disputas por Adquisiciones

#### 4.3.1. Antecedentes

Toda compra debe atender criterios de economía y eficiencia. El proceso de adquisición institucional deberá ser transparente, dando a todos los proveedores elegibles la misma información e igual oportunidad de competir en el suministro de bienes, obras y servicios. En caso de existir igualdad de condiciones, se dará preferencia a las propuestas que presenten innovaciones tecnológicas sustentables, y si persistiera el empate, a las personas que integren el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales.

#### 4.3.2. Objetivos

- Establecer un medio de comunicación efectivo, transparente e imparcial para la presentación de disputas sobre adquisiciones institucionales.
- Corregir o enmendar alguna falta que se hubiere presentado en el proceso de adquisición.
- Inhibir y sancionar prácticas corruptas.

#### 4.3.3. Actos objeto de disputa

Los actos que una persona puede impugnar son:

- La convocatoria a la licitación.
- El fallo.
- Omisiones institucionales que impidan la formalización del contrato.

#### 4.3.4. Instancia de inconformidad

Tiene derecho a presentar inconformidad:

- La persona que haya presentado propuesta en convocatoria pública emitida por FMCN.
- La persona que haya presentado propuesta en invitación directa de FMCN.
- Las personas que hayan presentado propuesta conjunta en convocatoria pública o invitación directa de FMCN.
- La persona que haya manifestado interés por participar en el proceso de adquisición.

Tratándose de proveedores constituidos como persona moral; el representante legal es el único autorizado para presentar escrito de inconformidad.

Tratándose de proveedores con una propuesta conjunta; la inconformidad sólo será procedente si se presenta conjuntamente por todos los integrantes de la misma.

#### 4.3.5. Definiciones

**Inconformidad.** Medio de defensa con el que cuentan los particulares para impugnar el fallo de adquisición; así como los hechos que estimen irregulares en el proceso de adquisición.

**Pruebas.** Aquellas que guarden relación directa con los hechos origen de la inconformidad, y que puedan modificar el sentido del fallo de adquisición.

**Desecho de plano.** Cuando el escrito de inconformidad se presente fuera del plazo o no se acredite la personalidad del inconforme.

**Sobreseimiento.** El que, por deficiencia de pruebas, paraliza la causa.

**Suspensión.** Cuando la autoridad responsable ordena detener el proceso de adquisición hasta contar con resolución definitiva.

**Convocatoria pública.** Llamado al público en general para que presenten propuestas económicas sobre bienes, obras y servicios específicos.

**Invitación directa.** Proceso de selección en el cual se determina que un grupo restringido de proveedores, por la naturaleza de su giro comercial, es capaz de suministrar el bien o servicio requerido por la institución.

**Área de responsabilidades.** La responsable de recibir y dar atención a la persona inconforme, y realizar investigaciones con motivo de su inconformidad.

**Órgano resolutorio.** Máxima autoridad para resolver una inconformidad.

#### 4.3.6. De la Inconformidad

##### 4.3.6.1. Canales de comunicación para la recepción de escrito de inconformidad por adquisiciones.

El escrito de inconformidad, a elección de la persona inconforme, podrá presentarse a través de los siguientes canales de comunicación:

- a) Mensajería tradicional

Destinatario: Auditoría Interna

Domicilio: Damas 49, Colonia San José Insurgentes, Delegación Benito Juárez, Ciudad de México, C.P. 03900.

- b) Mensaje electrónico: denuncia@fmcn.org
- c) Buzón virtual: fmcn.org

#### 4.3.6.2. Escrito de inconformidad

Requisitos del escrito de inconformidad:

1. Nombre de la persona inconforme.
2. Domicilio y/o correo electrónico para recibir notificaciones.
3. Referencia de la convocatoria o fallo, origen de la inconformidad; o bien, solicitud de suspensión de un proceso de adquisición en curso.
4. Descripción de los hechos y motivos de la inconformidad.
5. Pruebas que guarden relación directa con el proceso de adquisición y den soporte a los argumentos de la inconformidad.

*Las pruebas no relacionadas al proceso de adquisición serán desechadas.*

Al escrito de inconformidad debe acompañarse el instrumento público que acredite la personalidad del inconforme.

#### 4.3.6.3. Periodo para la presentación del escrito de inconformidad

- Tratándose de convocatoria pública; la persona inconforme tendrá seis días hábiles a partir del fallo.
- Tratándose de invitación directa; la persona inconforme tendrá seis días hábiles a partir de la notificación institucional.
- Seis días hábiles antes del cierre de convocatoria.

#### 4.3.6.4. Causales de improcedencia

Es improcedente la inconformidad cuando:

- Esté presentada por una persona que no participó en el proceso de adquisición.
- Esté infundada.
- La persona inconforme no acredite su personalidad.
- El escrito sea presentado de manera extemporánea.

#### 4.3.6.5. Motivos de Sobreseimiento

- Desistimiento expreso de la persona inconforme.
- Cuando en el curso de la investigación sobrevenga alguna causa de improcedencia.

#### 4.3.7. Mecanismos de solución de disputas

##### 4.3.7.1. Garantía de audiencia.

La persona inconforme tendrá derecho de presentarse, explicar y manifestar lo que a su interés convenga, debiendo observar los requisitos del escrito de inconformidad.

##### 4.3.7.2. Ampliación de la inconformidad.

La persona inconforme tendrá derecho de ampliar los motivos de impugnación posterior a la entrega del escrito de inconformidad.

*No serán tomados en cuenta los argumentos tendientes a perfeccionar los motivos de la inconformidad planteados en el escrito inicial.*

##### 4.3.7.3. Suspensión del proceso de adquisición

Cuando el escrito de inconformidad contenga solicitud de suspensión de un proceso de adquisición en curso, éste deberá expresar las razones por las cuales estima procedente dicha suspensión.

El área responsable determinará la procedencia o no de suspender el proceso de adquisición; de definir la situación en que habrán de quedar las cosas y establecer las medidas pertinentes para conservar la evidencia, objeto de inconformidad.

Por otra parte, cuando la autoridad responsable advierta omisiones en el proceso de adquisición procederá con la suspensión del mismo.

#### 4.3.8. Área de responsabilidad.

Auditoría Interna (AI) es la responsable de recibir las disputas por adquisiciones; así como de realizar una investigación de los hechos y circunstancias que la suscitaron.

### Responsabilidades:

1. Analizar la ejecución del proceso de adquisición con responsabilidad, objetividad, independencia, imparcialidad, honestidad y ética.
2. Suspender el proceso de adquisición cuando la disputa se presente en el curso de una licitación.
3. Realizar investigación:
  - Solicitar a la persona inconforme la confirmación de sus datos generales.
  - Solicitar aclaraciones o documentación adicional sobre las pruebas admitidas.
  - Activar los mecanismos de solución de disputas.
  - Realizar entrevistas con el personal involucrado en el proceso de adquisición.
  - Revisar el expediente institucional surgido del proceso de adquisición.
  - Consultar a los comités técnicos de FMCN.
  - Consultar a expertos en la materia.
4. Mantener la confidencialidad respecto a la información de la que tenga conocimiento derivado de su investigación.
5. Revisar las disposiciones legales relacionadas con la adquisición.
6. Emitir recomendaciones para fortalecer la transparencia, imparcialidad e integridad del proceso de adquisiciones.
7. Presentar el expediente de investigación al Comité de Acompañamiento Institucional.
8. Ejecutar resolución definitiva.

*El plazo máximo para desarrollar la actividad de investigación es de treinta días hábiles.*

#### 4.3.9. Órgano Resolutivo

El Comité de Acompañamiento Institucional (CAI) es el órgano encargado de emitir resolución definitiva, observaciones y recomendaciones.

### Responsabilidades:

1. Examinar el expediente de investigación.
2. Emitir resolución definitiva

#### 4.3.10. Resolución definitiva

Al es responsable de ejecutar la resolución definitiva, dar seguimiento a las observaciones y recomendaciones, y elaborar acta.

#### Contenido del Acta de Resolución definitiva:

- Identificación de la persona inconforme.
- Escrito de inconformidad.
- Descripción del acto, objeto de disputa.
- Análisis de los motivos de inconformidad.
- Valoración de las pruebas admitidas.
- Opinión de comités técnicos y/o expertos en la materia.
- Disposiciones legales aplicables
- Puntos resolutivos

Al mantendrá un registro de las actas por inconformidad.

#### 4.3.11. Notificaciones

Al establece comunicación escrita con la persona inconforme en las siguientes etapas:

**Escrito de inconformidad.** Al tiene tres días hábiles para confirmar a la persona inconforme la recepción del escrito.

Al debe prevenir a la persona inconforme sobre los requisitos que debe cumplir el escrito de inconformidad (*Ver punto 4.2.6.2. Escrito de inconformidad*).

Si pasados tres días hábiles, la persona inconforme no responde a la solicitud inicial, Al desechará la inconformidad.

**Análisis de los motivos de disputa.** A efecto de profundizar el análisis del escrito de inconformidad; Al puede solicitar aclaración o información adicional sobre las pruebas presentadas por la persona inconforme.

Si pasados tres días hábiles, la persona inconforme no responde a la solicitud de aclaración, Al declarará infundada la inconformidad.

**Resolución definitiva.** En un plazo no mayor a 45 días hábiles, Al notifica por escrito a la persona inconforme sobre la resolución definitiva de la institución.



#### 4.3.12. Sanciones

##### Sanciones al personal

Si como resultado de la investigación, se identifica que un empleado actuó de manera contraria al Código de Ética, las sanciones que la institución impondrá son:

1. Amonestación escrita
2. Despido
3. Denuncia penal

La severidad de las sanciones estará en función de la gravedad de la falta cometida, así como de su origen (acciones derivadas por negligencia o dolo).

La sanción será impuesta por el supervisor de quien haya cometido la falta. Este será asesorado por el CAI.

##### Penalidad sobre la persona inconforme

Si, por el contrario, se identifica que la persona inconforme presentó su escrito con el propósito de retrasar o entorpecer el proceso de adquisición; la institución procederá con la inhabilitación del proveedor.

#### 4.4. Proceso de revisión de adquisiciones y contratación de servicios

##### 4.4.1. Objetivos

- Revisar la gestión de compras y contratación de servicios de la institución.
- Corroborar con el Comisario el criterio contable para las adquisiciones.
- Revisar el saldo de proveedores.
- Ratificar la valuación del costo de adquisición, valor neto en libros, cargos por depreciación y pérdidas por deterioro de las adquisiciones.
- Cotejar la documentación que acredite la adquisición y/o contratación de servicios.
- Evaluar riesgos.

##### 4.4.2. Alcance

El presente procedimiento aplica a la Dirección de Finanzas (DF).

#### 4.4.3. Definiciones

**Activo.** Recurso controlado por la institución, identificado, cuantificado en términos monetarios, del que se espera recibir beneficios.

**Activo de largo plazo.** Son los activos tangibles (bienes físicos) que posee la institución para propósitos de ser utilizados por más de un año y no de venderlos en el curso normal de las operaciones de la institución.

**Gasto.** Es el monto de efectivo o equivalentes, que una persona física o moral debe pagar para acreditar su derecho sobre la adquisición de un bien o por la demanda de un servicio.

**Servicio.** Conjunto de actividades basadas en la experiencia, capacitación y formación profesional de una persona en determinada materia; con la intención de satisfacer las necesidades de un cliente.

**Costo de adquisición.** Es el monto pagado de efectivo o equivalentes, o bien, el valor razonable de la contraprestación entregada por un activo al momento de su adquisición.

**Valor razonable.** Es el importe que, a la fecha de valuación, se recibiría por vender un activo o se pagaría por transferir o liquidar un pasivo en una transacción ordenada entre participantes de mercado; es decir, entre partes interesadas, independientes, dispuestas e informadas, en una transacción de libre competencia.

**Valor neto en libros.** Es el costo de adquisición por el que se reconoce un componente, una vez deducidas la depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro acumuladas.

**Depreciación.** Es la distribución sistemática y razonable en resultados del monto depreciable de una adquisición a lo largo de su vida útil

**Pérdida por deterioro.** Es la cantidad en exceso del “valor neto en libros” de un componente sobre su “monto recuperable”.

**Vida útil.** El periodo durante el cual se espera que un activo esté disponible para su uso y pueda generar beneficios para la institución.

#### 4.4.4. Proceso

##### 4.4.4.1. Control de adquisiciones

La DF garantiza la integridad del proceso de adquisiciones; segregando las funciones de compra, autorización, procesamiento y clasificación, salvaguarda física de documentación soporte y de verificación y evaluación.

La DF constata que las compras institucionales estén bajo condiciones justas de mercado y que sean competitivas en precio y calidad.

La DF asegura que las contrataciones de servicios estén debidamente respaldadas con contrato.

Con base en el Manual de Operaciones las compras requieren tres cotizaciones y se clasifican en función de su costo de adquisición y de la vida útil que los bienes proporcionan a la institución. Para efectos de depreciación contable, las adquisiciones de activo de largo plazo se registran en la fecha de la factura.

Las compras con una estimación de vida útil menor a un año son identificadas como consumibles y contablemente se registran como gasto en el periodo en que ocurren.

Las compras con una estimación de vida útil mayor a un año y/o costo mayor a \$10,000.00 pesos (diez mil pesos 00/100 m.n.) son contabilizadas como activo fijo.

La DF maneja un control de inventario para las adquisiciones de activo fijo.

La información en control de inventario es:

- Descripción del activo
- Área de destino – empleado responsable
- Referencia con póliza contable
- Fecha de adquisición
- Costo de adquisición
- Tasa de depreciación
- Monto de depreciación
- Depreciación acumulada
- Meses a depreciar
- Depreciación del periodo

#### 4.4.4.2. Vigilancia del proceso de adquisiciones y contratación de servicios

El equipo de auditoría externa realiza dos revisiones presenciales por ejercicio contable; la primera se realiza el mes de septiembre y la segunda en febrero del año posterior.

El equipo de auditoría externa divide la revisión de compras en: adquisiciones de largo plazo (activo) y adquisición de consumibles (gasto).

I. El requerimiento de información para la revisión del activo fijo comprende tres puntos:

- Cédula resumen de adquisiciones y documentación soporte.
- Baja de activos efectuadas en el ejercicio y amarre con resultados de la utilidad o pérdida financiera y fiscal generada.
- Cálculo de la depreciación del ejercicio, por tipo de activo y conciliada contra resultados.

Los objetivos de auditoría externa sobre la revisión de adquisiciones de largo plazo son:

- a. Comprobar que existan los activos y estén en uso.
- b. Verificar que sean propiedad de la institución.
- c. Comprobar su adecuada presentación y revelación en los estados financieros.

El equipo de auditoría externa verifica:

- Que exista autorización de jerarquía responsable para adquirir, vender, retirar, destruir o gravar activos.
- Que exista una adecuada segregación para las funciones de adquisición, custodia y registro de activos.
- Que existan registros individuales que permitan la identificación y localización de los activos.
- Que exista una adecuada protección de los activos de la institución, incluyendo su aseguramiento.

II. El requerimiento de información para la revisión de gastos derivados de la adquisición de consumibles y/o contratación de servicios comprende:

- Integración de gastos. El equipo de auditoría externa realiza una revisión aleatoria de gastos, de los cuales será necesario mostrar: factura, registro contable, comprobante

de pago y contratos por servicios. Para estos últimos será necesario mostrar: términos de referencia, factura, registro contable y comprobante de pago.

Los objetivos de auditoría externa sobre la revisión de gastos derivados de la adquisición de consumibles y/o contratación de servicios son:

- a. Comprobar que los gastos representan transacciones efectivamente realizadas y que corresponden a fines propios de la institución.
- b. Verificar que no exista activo fijo contabilizado como gasto y viceversa.
- c. Verificar que se encuentren registrados todos los gastos que corresponden al periodo revisado, y que no se incluyan transacciones de periodos anteriores o posteriores.
- d. Comprobar que los gastos estén adecuadamente contabilizados y presentados.

El equipo de auditoria externa verifica:

- Que los gastos sean autorizados por jerarquía responsable.
- Que exista una segregación de funciones para la autorización, pago y registro contable de cada gasto.
- Que la institución cuente con un control presupuestal para gastos.

El equipo de auditoria externa identifica los riesgos para las adquisiciones y/o contratación de servicios:

- Que no se hubiera cumplido con lo establecido en el Manual de Operaciones.
- Que la seguridad física de las adquisiciones no sea la apropiada.
- Que el control de inventario no sea confiable.
- Que la administración esté controlada por una persona.
- Que exista una gran rotación del personal clave en los departamentos de contabilidad y finanzas.
- Que exista personal poco competente en el departamento de contabilidad.

#### 4.4.4.3. Revisión de saldo proveedores

El requerimiento de información para la revisión de saldo de proveedores comprende:

- Integración de saldos con proveedores. La integración debe mostrar los documentos que se adeudan a la fecha de revisión.
- Relación de pagos efectuados a proveedores. Clave de proveedor, nombre del proveedor e importe en moneda extranjera e importe en moneda nacional.

- Relación de facturas pendientes de pago. Consecutivo de contra-recibos para verificar la integridad de los mismos.

Los objetivos de auditoría externa sobre la revisión de proveedores son:

- a. Comprobar que todas las cuentas por pagar sean reales y representan obligaciones de la institución por artículos o servicios recibidos a la fecha de revisión.
- b. Comprobar que las cuentas por pagar no están garantizadas por gravámenes sobre activos u otras garantías colaterales.
- c. Comprobar que las cuentas por pagar están adecuadamente clasificadas, descritas y reveladas en los estados financieros, incluyendo sus notas.
- d. Cotejar que los recibos, precios y cálculos correspondan a las órdenes de abastecimiento.
- e. Corroborar que existan los contratos correspondientes en caso de prestación de servicios.

El equipo de auditoría externa verifica:

- Que exista una segregación adecuada de las funciones de autorización, compra, recepción, verificación de documentación, registro y pago.
- Que exista autorización a diferentes niveles jerárquicos para contraer pasivos y garantizarlos.

El equipo de auditoría externa identifica los riesgos para el rubro proveedores:

- Que exista una deuda significativa con algún proveedor.
- Que exista concentración de proveedores.
- Que no existan conciliaciones periódicas de saldo con proveedores.
- Que existan pagos duplicados a proveedores.
- Que existan transacciones significativas entre empresas vinculadas.
- Que existan compromisos de compra con precios y cantidades fijas de productos y servicios volátiles.
- Que existan compras por montos superiores a los presupuestados.

#### 4.4.4.4. Valuación de adquisiciones

El equipo de auditoría externa revisa que el reconocimiento contable de las adquisiciones sea correcto.

Los objetivos de auditoría externa sobre la valuación de adquisiciones:

- a. Determinar que se trata de compras de las que se derivarán beneficios futuros para la institución y que el proceso cumple con lo establecido en el Manual de Operaciones.
- b. Evaluar la razonabilidad del periodo de aplicación a resultados.
- c. Comprobar la adecuada determinación del costo de adquisición.
- d. Comprobar que el cálculo de la depreciación esté acorde a métodos aceptados y bases razonables.
- e. Comprobar que haya consistencia en el método de valuación y en el cálculo de la depreciación.
- f. Determinar los gravámenes que existan.

El equipo de auditoría externa verifica:

- Que exista autorización de jerarquía responsable sobre el método de valuación seleccionado por la institución.

El equipo de auditoría externa identifica los riesgos para la valuación de adquisiciones:

- Inconsistencia con el criterio de contabilización; en la aplicación de los métodos de valuación.

#### 4.4.4.5. Revisión de evidencia comprobatoria

El equipo de auditoría externa solicita los documentos que comprueben la autenticidad de la propiedad.

El objetivo de auditoría externa sobre la documentación comprobatoria:

- Cotejar, a través del Sistema de Administración Tributaria, que la documentación proporcionada es legal.

El equipo de auditoría externa verifica:

- Que exista un archivo, debidamente resguardado, con la documentación comprobatoria.

El equipo de auditoría externa identifica los riesgos para la documentación comprobatoria:

- Que el archivo de documentación comprobatoria no exista, esté incompleto o sea confuso.

#### 4.4.4.6. Informe de observaciones y hallazgos

Habiéndose determinado la confianza que se puede depositar en el sistema de control interno a través del seguimiento y observación de las transacciones y de la existencia de los controles clave y, considerando la importancia relativa y el riesgo de auditoría; el equipo de auditoría externa emite un informe de observaciones y hallazgos sobre la razonabilidad con la que la institución realiza su proceso de adquisiciones.

Es responsabilidad del equipo de auditoría externa descubrir errores o irregularidades:

**Error.** Se refiere a las fallas involuntarias en la información financiera, tales como: errores aritméticos que los empleados cometen en los registros; equivocaciones en la aplicación de las Normas de Información Financiera; falta de criterio o mala interpretación de los hechos existentes por parte del empleado a cargo.

**Irregularidad.** Se refiere a las distorsiones intencionales en la información financiera provocada por cualquier persona o personas miembros de la administración, empleados o terceras personas, algunos ejemplos: malversación de activos; omisión de información significativa en los registros o documentos; registro de transacciones ficticias; aplicación indebida de las Normas de Información Financiera.

#### 4.4.4.7. Análisis de Informe de observaciones y hallazgos

El equipo de auditoría externa presenta su informe de observaciones y hallazgos ante el Comisario y la Dirección de Finanzas para su discusión, aclaración y recepción.

#### 4.4.4.8. Plan de mejora

La DF y Auditoría Interna plantean las acciones tendientes a subsanar o corregir los hallazgos y observaciones que hayan sido identificados por la auditoría externa.

Las acciones son mejoras que se introducen a los procesos o actividades vigentes para garantizar que lo planteado en el hallazgo u observación no vuelva a suceder; con el objetivo de eliminar la causa o causas que originan las deficiencias detectadas.



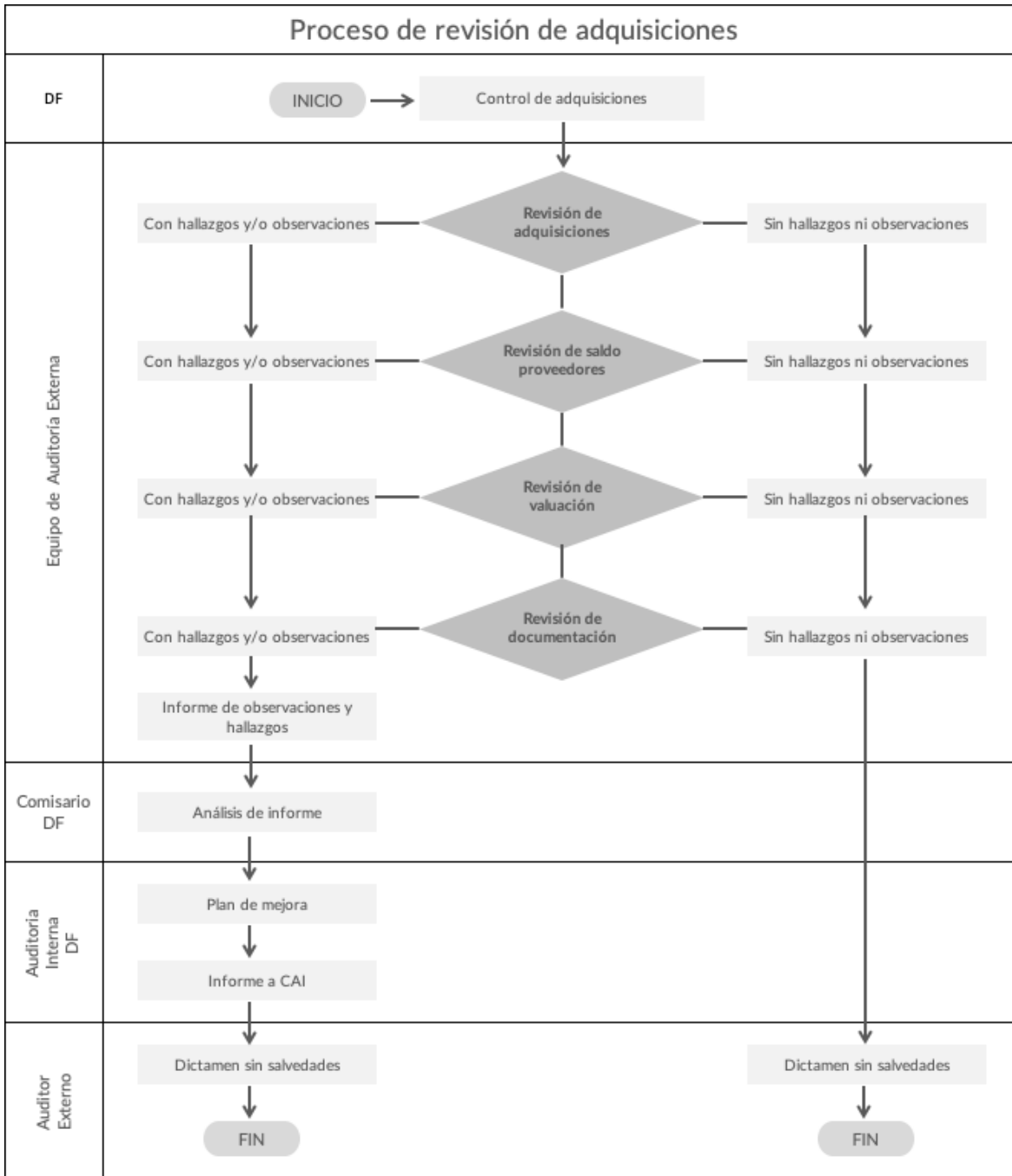
#### **4.4.4.9. Informe al Comité de Acompañamiento Institucional**

La DF, en sesión ordinaria, presenta ante el Comité de Acompañamiento Institucional el informe de observaciones y hallazgos emitido por el equipo de auditoría externa; así como, el plan de mejora.

#### **4.4.4.10. Dictamen sin salvedades**

El auditor externo es llamado como un técnico independiente y de confianza para opinar sobre los estados financieros formulados por la institución, a efecto de que su opinión sea una garantía de credibilidad respecto a esos estados financieros, para las personas que van a usarlos como base para sus decisiones.

### 4.3.5. Diagrama de flujo



## **5. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

### **5.1. Procedimiento de Evaluación de Riesgo Institucional**

#### **5.1.1. Objetivos**

- Identificar riesgos que puedan representar un incumplimiento del objeto social.
- Evaluar impactos y probabilidad de ocurrencia del riesgo.
- Identificar alternativas de mitigación de riesgos.
- Evaluar el tratamiento de los riesgos detectados.
- Implementar acciones preventivas.

#### **5.1.2. Alcance**

El presente procedimiento aplica a todas las actividades de la institución.

#### **5.1.3. Procedimiento**

##### **5.1.3.1. Identificación**

La Dirección General, la Dirección de Conservación, la Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional, la Dirección de Manejo Sustentable, la Dirección de Finanzas y Auditoría Interna recaban inquietudes y observaciones de personal en campo, instituciones afines, funcionarios públicos y privados, instituciones académicas y grupos empresariales sobre posibles situaciones de riesgo o amenazas en el corto y mediano plazo.

Por situaciones de riesgo debe entenderse acontecimientos macroeconómicos y microeconómicos, modificaciones a la legislación, la situación política, económica y social de una región en específico donde la institución esté presente.

##### **5.1.3.2. Análisis del riesgo**

La Dirección General, en conjunto con la Dirección de Conservación, la Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional, la Dirección de Manejo Sustentable, la Dirección de Finanzas y Auditoría Interna, realiza un análisis sobre el nivel de riesgo que representa la situación.

Un nivel de riesgo bajo será atendido con las recomendaciones que la Dirección General emita al respecto.

Un nivel de riesgo medio y alto será canalizado al análisis del comité que mejor responda a la situación.

### 5.1.3.3. Consulta a comités

La Dirección General, la Dirección de Conservación, la Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional, la Dirección de Manejo Sustentable y la Dirección de Finanzas exponen la situación de riesgo al comité que corresponda.

La institución cuenta con seis comités que dan seguimiento a temas especializados. Están compuestos por personas reconocidas en sus campos, que donan su tiempo a la conservación a través de su asesoría constante. Estos comités son:

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

turismo. El CM se reúne por lo menos dos veces por año para dar seguimiento a los proyectos que apoya el Programa de Conservación de Mares y Costas de FMCN.

- 6) *Comité de Paisajes Productivos (CPP)*, compuesto por representantes del Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC) y FMCN. El CPP es responsable de vigilar la operación de los proyectos C6, CONECTA y RÍOS; que buscan la sustentabilidad de paisajes productivos considerando los efectos del cambio climático.

El comité emite recomendaciones al respecto.

Las recomendaciones quedan asentadas en la minuta del comité.

#### **5.1.3.4. Consejo Directivo**

Las situaciones que representan un nivel alto de riesgo se presentan al CD junto con las recomendaciones emitidas por el comité que las analizó.

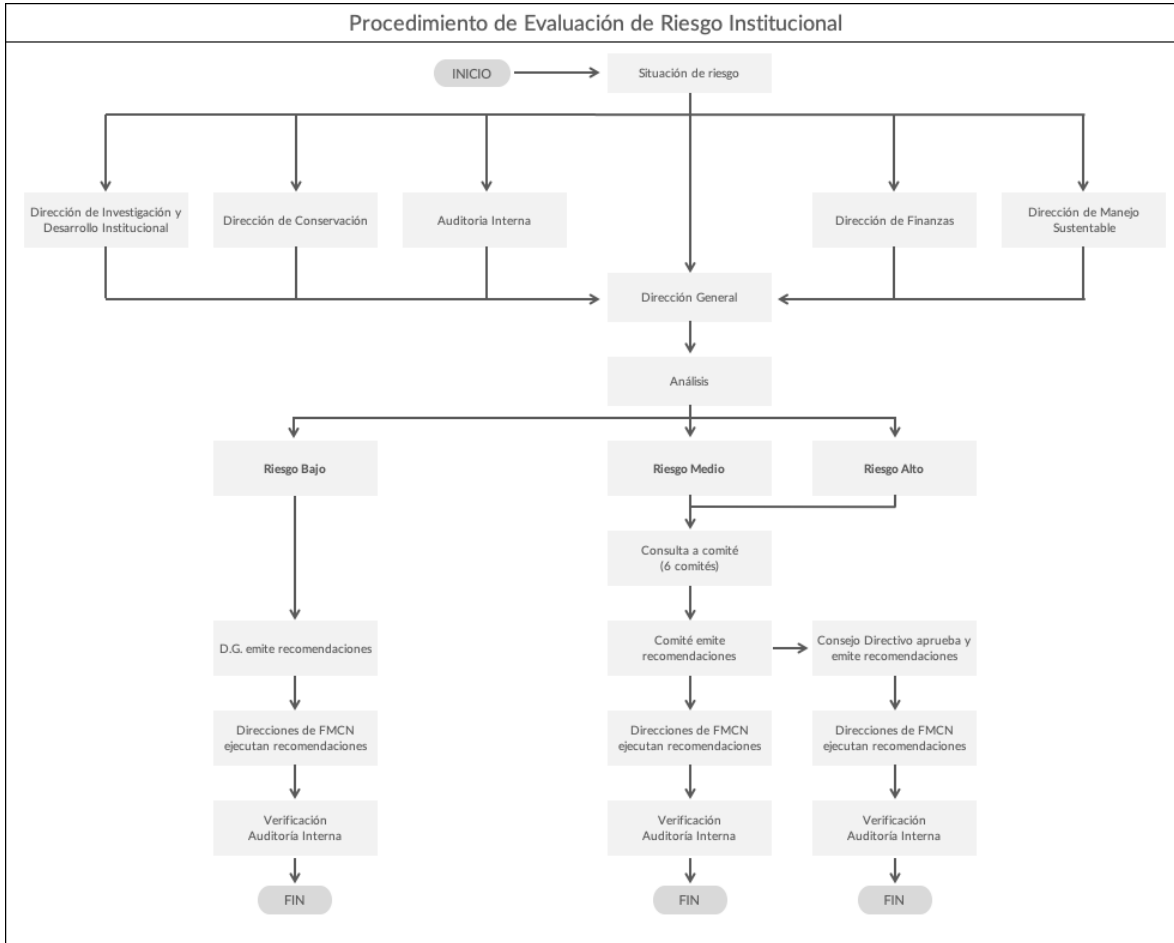
El CD aprueba las acciones a realizar y, si es el caso, emite sus propias recomendaciones.

#### **5.1.3.5. Ejecución de recomendaciones**

La Dirección General, la Dirección de Conservación, la Dirección de Investigación y Desarrollo Institucional, la Dirección de Manejo Sustentable y la Dirección de Finanzas con apoyo de su equipo, ejecutan las recomendaciones recibidas a fin de eliminar el riesgo o minimizar la exposición de la institución al mismo.

Auditoría Interna verifica la efectividad de las acciones realizadas por la institución.

### 5.1.4. Diagrama de flujo



## Lista de acrónimos y siglas

AI	Auditoría Interna
AII	Asesor de Inversiones Independiente
CAI	Comité de Acompañamiento Institucional
CD	Consejo Directivo
CI	Comité de Inversiones
Conanp	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
Conapesca	Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca
DF	Dirección de Finanzas
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
INECC	Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático