

## MANUAL ORGANIZACIONAL

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN)

### CONTENIDO

1. ESTRUCTURA DE FMCN .....	3
1.1. Plan Estratégico 2018 a 2023 .....	4
<i>Apéndice 1. Plan Estratégico 2018-2023.....</i>	<i>6</i>
1.2. Asamblea General de Personas Asociadas y Consejo Directivo.....	7
<i>Anexo 1. Procedimiento para el análisis y selección de consejeros del FMCN .....</i>	<i>7</i>
<i>Anexo 2. Código de Ética .....</i>	<i>7</i>
<i>Anexo 3. Política sobre Conflicto de Intereses .....</i>	<i>7</i>
<i>Apéndice 2. Manual del Consejero .....</i>	<i>7</i>
1.3. Órgano de Vigilancia.....	7
1.4. Comités .....	8
<i>Apéndice 3. Reglamento Comité de Inversiones .....</i>	<i>10</i>
<i>Apéndice 4. Reglamento Comité de Acompañamiento Institucional.....</i>	<i>10</i>
<i>Apéndice 5. Reglamento Comité de Manejo Sustentable .....</i>	<i>10</i>
<i>Apéndice 6. Reglamento Comité Técnico del Fondo de Áreas Naturales Protegidas .....</i>	<i>10</i>
<i>Apéndice 7. Reglamento Comité Marino .....</i>	<i>10</i>
<i>Apéndice 8. Reglamento Comité de Paisajes Productivos .....</i>	<i>10</i>
<i>Apéndice 9. Reglamento Comité Técnico del Proyecto Conservación y Uso Sostenible en Montañas y Sierras. ....</i>	<i>10</i>
1.5. Áreas.....	10
1.6. Proyectos y sub-proyectos .....	12
1.7. Fondos regionales .....	13
1.8. Tecnologías de la Información: Monitoreo y seguimiento institucional .....	14
2. RECURSOS HUMANOS.....	15
2.1. Selección de personal .....	16
2.2. Contratación .....	17

2.3. Inducción .....	18
2.3.1. Primera fase del Programa de Inducción .....	18
2.3.2. Segunda fase del Programa de Inducción .....	19
2.4. Formación y desarrollo personal .....	19
2.4.1. Responsabilidad del área.....	19
2.4.2. Responsabilidades del empleado.....	20
2.4.3. Apoyos institucionales .....	20
2.4.4. Gestión del desempeño .....	20
2.4.5. Terminación de relación laboral.....	22
2.4.6. Equidad interna, competitividad externa y crecimiento dentro de FMCN .....	23
3. COMUNICACIÓN .....	24
3.1. Comunicación externa.....	24
3.2. Comunicación interna.....	26
4. CÓDIGO DE CONDUCTA .....	28
4.1. Código de Ética.....	28
4.2. Política de protección contra la explotación, abuso y acoso sexuales.....	28
<i>Apéndice 10. Política de protección contra la explotación, abuso y acoso sexuales. ....</i>	<i>28</i>
4.3. Política de género.....	28
<i>Apéndice 11. Política de género.....</i>	<i>29</i>
4.4. Política de prácticas prohibidas. ....	29
<i>Apéndice 12. Política de prácticas prohibidas .....</i>	<i>29</i>
4.5. Declaración cero-tolerancia.....	29
<i>Apéndice 13. Declaración cero-tolerancia.....</i>	<i>29</i>
4.6. Línea de denuncia.....	29
<i>Apéndice 14. Procedimiento de línea de denuncia. ....</i>	<i>29</i>
4.7. Política de protección a denunciantes. ....	29
<i>Apéndice 15. Política de protección a denunciantes.....</i>	<i>29</i>
4.8. Política de prevención de riesgos psicosociales de FMCN. ....	29
<i>Apéndice 16. Política de prevención de riesgos psicosociales de FMCN .....</i>	<i>29</i>
Lista de acrónimos y siglas .....	30

## 1. ESTRUCTURA DE FMCN

### Introducción

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

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

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

El segundo manual es el de operaciones. Contiene los procedimientos para el uso de los recursos financieros por FMCN y por sus proveedores, consultores y receptores de recursos. Estos procedimientos cumplen con estándares internacionales para un manejo transparente y rendición de cuentas.

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

El objetivo de estos tres manuales es alcanzar las metas del Plan Estratégico de FMCN, el cual establece los objetivos internos y externos de la organización. En noviembre de cada año, la Dirección General coordinará y revisará la propuesta de actualización de los tres manuales.

### 1.1. Plan Estratégico 2018 a 2023

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

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

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

De acuerdo al Plan Estratégico 2018-2023 vigente, la misión y visión de FMCN son:

- **Misión:** Confluir con otros actores y sectores en apoyos técnicos y financieros estratégicos para conservar el patrimonio natural de México.
- **Visión:** Nuestros ecosistemas recuperan su salud y brindan a perpetuidad sus servicios a la población.

El ejercicio del Plan Estratégico 2018-2023 partió de la revisión del Plan Estratégico anterior (2013-2017), que consiste de cuatro objetivos externos y seis objetivos internos. El personal técnico de FMCN actualizó los objetivos externos a partir de la revisión de dos documentos:

1. La Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México (EnBioMex), presentada en diciembre de 2016 por la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio) en la 13a Conferencia de las Partes (COP13) signatarias del Convenio sobre la Diversidad Biológica de las Naciones Unidas. La EnBioMex está alineada con las metas a nivel internacional comprometidas por México, que son las Metas de Aichi y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

2. El Análisis y las Propuestas para la Conservación de la Biodiversidad en México 1995-2017, que es un documento que 12 organizaciones de la sociedad civil, incluyendo al FMCN, presentaron también en la COP13. Este documento es resultado de seis meses de análisis realizado por expertos en el tema y contiene 68 propuestas que la sociedad civil identifica como clave para conservar la biodiversidad de México.

De este ejercicio surgieron cuatro objetivos externos para el Plan Estratégico 2018-2023:

- 1) Conservación: favorecer la integridad de los ecosistemas y sus procesos ecológicos.
- 2) Uso sustentable: impulsar el aprovechamiento de largo plazo de los recursos naturales.
- 3) Desarrollo de capacidades: consolidar la competencia profesional y el liderazgo personal, así como la competitividad y la capacidad institucional para el desarrollo sustentable.
- 4) Responsabilidad ambiental: promover esquemas voluntarios de compensación en proyectos de desarrollo.

El equipo de FMCN desarrolló las metas para cada uno de estos cuatro objetivos y utilizó los datos de los indicadores de Sistema de Seguimiento a Proyectos (Sisep) de los últimos tres años. Llevó a cabo proyecciones lineales a 2023, exceptuando aquellos casos donde la proyección lineal no estuviera justificada o los indicadores fueran nuevos.

Para los cuatro objetivos externos, FMCN identificó cinco perspectivas que deben ser consideradas en todo proyecto:

- 1) Cambio climático
- 2) Visión de paisaje (cuenca)
- 3) Género
- 4) Pueblos indígenas
- 5) Cultura

También determinó cinco herramientas indispensables para alcanzar los cuatro objetivos externos:

- 1) Comunicación
- 2) Educación ambiental
- 3) Participación social
- 4) Gobernanza
- 5) Incidencia en políticas públicas

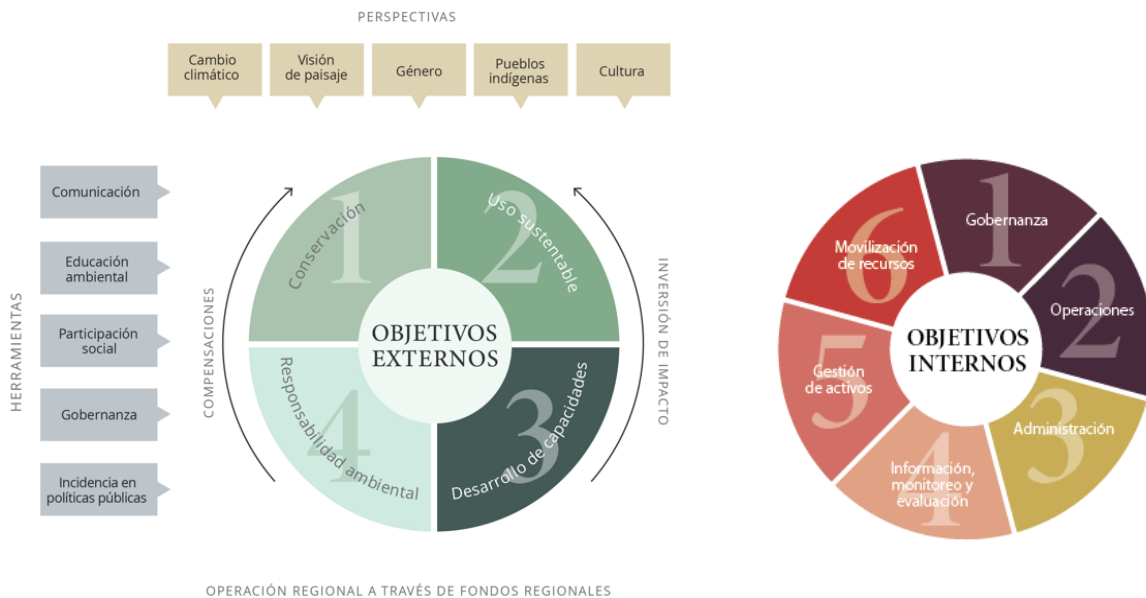
En cuanto a los objetivos internos, el equipo de FMCN revisó los objetivos actuales y los adaptó a los seis “Estándares de Práctica para los Fondos Fiduciarios para la Conservación”, mencionados anteriormente como base para construir los estándares de la Red de Fondos Ambientales de

México (RedFAM). En esta forma, el Plan Estratégico 2018-2023 cuenta con una propuesta de seis objetivos internos en los siguientes temas:

- 1) Gobernanza
- 2) Operación
- 3) Administración
- 4) Información, monitoreo y evaluación
- 5) Gestión de activos
- 6) Movilización de recursos

Como estrategia operativa y con el fin de tener un acercamiento efectivo con las diferentes regiones de México, el Plan Estratégico contempla apoyar la operación en fondos regionales impulsados por FMCN.

El Apéndice 1 presenta el Plan Estratégico 2018-2023 de FMCN.



Apéndice 1. Plan Estratégico 2018-2023.

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

FMCN se apoya en su estructura para alcanzar las metas de su Plan Estratégico. La Asamblea General de Personas Asociadas (AGPA) es la máxima autoridad de FMCN e integra a representantes de diversos sectores de la sociedad. Esta entidad es responsable, entre otras funciones, de reclutar candidatos para el Consejo Directivo (CD) (Anexo 1. Procedimiento para el análisis y selección de consejeros del FMCN), aprobar el informe y estados financieros anuales, así como de autorizar cualquier cambio en la estructura de FMCN. La AGPA se reúne en junio de cada año para revisar el informe anual, aprobar los estados financieros y atender cualquier asunto que requiera el más alto nivel de atención.

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

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

El Manual del Consejero (Apéndice 2) describe las funciones y responsabilidades de los integrantes del CD de FMCN.

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

*Anexo 2. Código de Ética*

*Anexo 3. Política sobre Conflicto de Intereses*

*Apéndice 2. Manual del Consejero*

## 1.3. Órgano de Vigilancia

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

El Órgano de Vigilancia tiene las siguientes facultades y obligaciones:

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

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

#### 1.4. Comités

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

- 1) *Comité de Inversiones (CI)*, compuesto por especialistas en temas financieros, los cuales desarrollan la estrategia de inversión del capital de FMCN dentro de la Política de Inversión y Gasto aprobada por el CD. Se reúne por lo menos cuatro veces al año.



- 2) *Comité de Acompañamiento Institucional (CAI)*, asegura que haya mecanismos de detección y atención a los riesgos administrativos y legales en la operación de FMCN, así como el seguimiento a las auditorías externas. Se reúne cuatro veces al año.
- 3) *Comité de Manejo Sustentable (CMS)*, compuesto por especialistas en los temas de manejo forestal y ciudades sustentables que provienen de los sectores académico, público, privado y de la sociedad civil. Se reúne dos veces al año.
- 4) *Comité Técnico del Fondo de Áreas Naturales Protegidas (CTFANP)*, integrado por representantes de los sectores privado, público, social, conservacionista y académico. Sus integrantes son nombrados por el Consejo Nacional de Áreas Naturales Protegidas y ratificados por el CD de FMCN. El CTFANP se reúne por lo menos dos veces por año.
- 5) *Comité Marino (CM)*, conformado por representantes de los donantes, de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp), de la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (Conapesca), de FMCN, de la sociedad civil, de la academia, así como un experto en temas pesqueros, otro en desarrollo costero integral y otro en turismo. El CM se reúne por lo menos dos veces por año.
- 6) *Comité de Paisajes Productivos (CPP)*, compuesto por representantes del Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC) y FMCN. El CPP es responsable de vigilar la operación de los proyectos C6, CONECTA y RÍOS; que buscan la sustentabilidad de paisajes productivos considerando los efectos del cambio climático.
- 7) *Comité Técnico del Proyecto Conservación y Uso Sostenible en Montañas y Sierras (CoSMoS)*. Conformado por cinco integrantes; una persona en representación de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp), una persona en representación de la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio), dos integrantes del CTFANP, una persona de la Unidad Coordinadora de Asuntos Internacionales de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales; como observadora y una persona de FMCN como Secretaría Técnica.

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

*Apéndice 3. Reglamento Comité de Inversiones*

*Apéndice 4. Reglamento Comité de Acompañamiento Institucional*

*Apéndice 5. Reglamento Comité de Manejo Sustentable*

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

*Apéndice 7. Reglamento Comité Marino*

*Apéndice 8. Reglamento Comité de Paisajes Productivos*

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

## 1.5. Áreas

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

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

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

El Área de Manejo Sustentable tiene como responsabilidad alcanzar las metas del segundo objetivo externo del Plan Estratégico: uso sustentable. El objetivo de uso sustentable consiste en impulsar el aprovechamiento de largo plazo de los recursos naturales. Esta área está encargada de ejecutar los proyectos en ciudades sustentables, manejo forestal y agropecuario en paisajes productivos sustentables de acuerdo a los convenios firmados con las fuentes financieras; medir desempeño e

impacto; evaluar avances; elaborar reportes para estas fuentes; coordinar iniciativas con los diferentes sectores de la sociedad; fomentar el desarrollo de capacidades de las organizaciones a cargo de los proyectos y diseñar nuevos mecanismos financieros. Su equipo opera desde la oficina de Ciudad de México. El Área de Manejo Sustentable reporta al Comité de Manejo Sustentable y al Comité de Paisajes Productivos.

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

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

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

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

---

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



<sup>1</sup> FANP: Fondo de Áreas Naturales Protegidas.

<sup>2</sup> CoSMoS: Conservación y Uso Sostenible en Montañas y Sierras.

## 1.6. Proyectos y sub-proyectos

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

### **Objetivo estratégico: Conservación**

#### CTFANP

1. Conservación de la Biodiversidad en la Sierra Madre Oriental y el Golfo de México (Sierra y Mar)
2. Fondo de Conservación Calakmul
3. Fondo de Conservación de Especies en Riesgo (FONCER)
4. Fondo para Áreas Naturales Protegidas (FANP)
5. Fondo para el Manejo del Fuego y Restauración (Fomafur)
6. Fondo Mariposa Monarca
7. Fondo Monte Mojino
8. Financiamiento de Áreas Naturales Protegidas (FINANP)

#### CM

9. Conservación del Sistema Arrecifal Mesoamericano (SAM)
10. Fondo para el Golfo de California

- 11. Fondo para Tierras Privadas Costeras
- 12. Monitoreo Marino y Costero

---

Responden al Comité de su fideicomiso.

- 13. Cuenca Los Ojos (CLO)
- 14. Rancho El Uno (ReU)

---

Comité Técnico del Proyecto Conservación y Uso Sostenible en Montañas y Sierras (CoSMoS) (por formalizar)

- 15. Conservación y Uso Sostenible en Montañas y Sierras (CoSMoS)

---

**Objetivo estratégico: Uso sustentable**

CPP

- 15. Conectando la salud de las cuencas con la producción ganadera y agroforestal sostenible (CONECTA)
- 16. Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático (C6)
- 17. Restauración de ríos para la adaptación al cambio climático (RÍOS)
- 18. Fondo Jorge de Alba

---

CMS

- 19. Cuencas y Ciudades

---

**Objetivo estratégico: Desarrollo de Capacidades**

- 20. Alianza Kanan Kay (AKK)
  - 21. Kaanbal Suut
  - 22. Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano (L-SAM)
- 

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

### 1.7.Fondos regionales

Desde su origen, FMCN reconoce la importancia de tener un enfoque regional en su quehacer. Las consultas que formaron parte del diseño de FMCN resaltaron la necesidad de contar con brazos operativos en las regiones para poner atención a la gran diversidad de paisajes y culturas de México. Por esta razón FMCN impulsó la creación de cinco fondos regionales, que permiten incrementar el entendimiento de los actores locales y sus necesidades, así como disminuir costos en el acompañamiento local. Construyendo sobre la experiencia de FMCN, estos fondos regionales están desarrollando con éxito las capacidades para financiar proyectos, fortalecer a los socios en

campo, unir esfuerzos creando programas y fortaleciendo coaliciones. En conjunto, estos cinco fondos regionales y FMCN forman parte de la RedFAM. Los fondos regionales son:

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

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

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

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

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

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

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

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

SISEP es el sistema de seguimiento a proyectos diseñado a la medida de FMCN; permite registrar los Proyectos que FMCN implementa junto con los sub-proyectos y consultorías que son financiadas por los recursos de los proyectos. Funciona con distintos roles y niveles de permisos. El Sisep parte de la planeación usando la metodología ZOPP (descrita en el Manual de Operaciones de FMCN) y posteriormente los usuarios (las organizaciones receptoras de recursos), registran el avance técnico a través de una serie de indicadores de desempeño y también registran el avance administrativo y ejercicio del gasto a nivel sub-proyecto.

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

## **2. RECURSOS HUMANOS**

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

## 2.1. Selección de personal

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

Una vez autorizadas las nuevas posiciones, FMCN busca encontrar a las personas mejor calificadas para formar equipos exitosos, efectivos y eficientes que puedan brindar mayores aportaciones a la conservación. Hacerlo de manera profesional permite integrar habilidades humanas de alta calidad, orientadas a resultados y al logro de los objetivos institucionales.

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

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

### Selección de candidatos internos:

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

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

Esto permite el crecimiento y retención del personal, en el cual FMCN invierte en su desarrollo.

### Selección de candidatos externos:

Los procesos de selección son guiados por los Directores de Área conjuntamente con la Coordinación General. FMCN da preferencia a los candidatos internos cuando cuenta con las



capacidades para cubrir nuevos puestos. Pueden existir razones importantes que justifiquen la contratación de una persona externa, como:

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

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

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

## 2.2. Contratación

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

Los contratos de trabajo suponen exclusividad, por lo tanto, ningún empleado puede mantener otras relaciones de trabajo subordinado; dar asesorías; participar con paga en comités de trabajo en otras organizaciones o en donde pueda existir un conflicto de intereses. La docencia y las actividades académicas son excepción, siempre y cuando no interfieran con los horarios de trabajo,

la consecución de resultados inherentes al puesto, no exista conflicto de interés y cuenten con la aprobación previa de la dirección de área correspondiente.

#### Servicio social y voluntariado

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

#### Prácticas profesionales.

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

### 2.3. Inducción

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

#### 2.3.1. Primera fase del Programa de Inducción

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

- FMCN, sus objetivos, misión, visión y valores
- Plan Estratégico vigente
- Manual Organizacional
- Manual de Operaciones
- Manual de Control de Riesgos
- Organigrama vigente e informe anual más reciente

- Directorio de la Institución
- Condiciones generales de trabajo
- Servicios y prestaciones para los colaboradores
- Explicación de la rutina diaria del individuo, horarios, ubicación de servicios, entradas, salidas

Además, acompaña al nuevo empleado personalmente al área de trabajo, presentándolo con los integrantes del área en que va a trabajar. En caso de contingencia sanitaria, el nuevo empleado es presentado a través de video conferencia institucional.

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

Es a través del jefe inmediato sobre quien recae la responsabilidad del entrenamiento que debe consistir en:

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

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

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

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

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

#### 2.4.2. Responsabilidades del empleado

- El empleado es responsable de asistir y participar en los eventos de capacitación y desarrollo.
- El empleado beneficiado con la capacitación, debe asegurarse de que todas las responsabilidades inherentes a su puesto, sean cubiertas en tiempo y forma sin que la capacitación interfiera con el cumplimiento de sus obligaciones.
- El empleado capacitado en cursos externos, debe compartir el conocimiento adquirido internamente a solicitud del director de área correspondiente.
- Es compromiso del empleado que toma el curso de capacitación aplicar los conocimientos adquiridos en el desempeño de su puesto de trabajo.

#### 2.4.3. Apoyos institucionales

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

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

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

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

#### 2.4.4. Gestión del desempeño

En FMCN entendemos la gestión del desempeño como un proceso que va más allá de la evaluación periódica, pues además de evaluar, buscamos el desarrollo personal de los integrantes de la institución. La gestión del desempeño busca propiciar el logro de las metas individuales e

institucionales alineadas al Plan Estratégico; estimular el desempeño comprometido y altos estándares de actuación centrados en la excelencia; aportar información para mejorar el funcionamiento de la institución en términos de eficiencia, efectividad y calidad del servicio; así como, servir como un instrumento para detectar necesidades de formación y capacitación.

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

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

1. En enero de cada año, cada colaborador acuerda con su jefe inmediato sus objetivos y metas correspondientes para todo el año; éstos deben contribuir a las metas de los proyectos, así como estar alineadas con el Plan Estratégico. En caso necesario, las descripciones de puesto serán actualizadas.
2. En febrero de cada año, cada director de área entrega los objetivos y metas de cada integrante de su equipo a la Dirección General.
3. En julio de cada año, cada integrante de FMCN tiene una sesión de retroalimentación con su jefe inmediato para revisar el avance de sus metas en el primer semestre del año. Esta sesión sirve para definir necesidades de apoyo, incluyendo capacitación.
4. En julio de cada año, cada director de área entrega el reporte de avances en las metas semestrales de cada integrante de su equipo a la Dirección General.
5. En enero de cada año, cada integrante de FMCN tiene una sesión de retroalimentación con su jefe inmediato para revisar el avance de sus metas del año anterior.
6. En enero de cada año, cada director de área entrega el reporte de avances en las metas anuales de cada integrante de su equipo a la Dirección General.
7. En noviembre de cada año, con el apoyo de un consultor externo, FMCN lleva a cabo una evaluación de 360° del desempeño de su personal, es decir, el personal se autoevalúa y es evaluado por su jefe, sus colaboradores y por los clientes, proveedores o donantes de FMCN. Esta evaluación de desempeño no se enfoca en el cumplimiento de metas de los objetivos establecidos al inicio del año, sino en las competencias requeridas para el desarrollo del puesto.
8. Al final del proceso de evaluación cada empleado debe recibir su reporte y tener una entrevista de retroalimentación con el jefe inmediato y establecer las acciones de mejora o mantenimiento correspondientes.

9. La evaluación de desempeño se considera fuente de información para programar eventos de capacitación y planes de desarrollo, por lo que el jefe inmediato es responsable de la fidelidad de la información asentada.
10. El resultado de la evaluación de desempeño anual, compuesta por el reporte de avances en las metas anuales y por la evaluación de 360° de desempeño en competencias, es utilizada como base para bonos anuales por desempeño, así como para promociones internas. En febrero de cada año, la Directora General presenta al Presidente del CD la solicitud de autorización de los bonos de desempeño del año anterior, siempre y cuando exista el presupuesto correspondiente y los resultados de los análisis los sustenten.

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

La separación laboral puede darse por tres vías:

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

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

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

El despido injustificado se da cuando el trabajador es despedido sin haber cometido ninguna falta que la Ley Federal del Trabajo reconozca como sanción. La falta de aviso al trabajador de un despido justificado o a la Junta de Conciliación y Arbitraje bastará por si sola para considerar que

el despido fue injustificado. En estos casos, FMCN procede de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo con el pago de finiquito e indemnización correspondiente.

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

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

Con el fin de atraer y retener al personal que FMCN requiere para abordar el reto de la conservación de los recursos naturales de México, FMCN revisa por lo menos cada cinco años que las compensaciones a su personal sean equitativas al interior y competitivas el exterior. A través de una consultoría seleccionada de manera competitiva y con el apoyo del Comité de Acompañamiento Institucional, la Dirección General asegura que haya una clara relación de las compensaciones con los niveles de responsabilidad y funciones de cada empleado. También verifica que la compensación ofrecida por FMCN sea atractiva con relación a la ofrecida por instituciones similares a FMCN.

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

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

### 3. COMUNICACIÓN

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

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

#### 3.1. Comunicación externa

El Plan Estratégico 2018-2023 de FMCN identifica a la comunicación como una de las cuatro herramientas transversales necesarias para alcanzar su misión. El objetivo de la comunicación externa es posicionar a FMCN como referente en el financiamiento de iniciativas de conservación del patrimonio natural del país. Sus objetivos específicos y audiencias son:

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

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

1. *Creíble*: canalizamos recursos y trabajamos con diferentes sectores y actores para conservar la biodiversidad.



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

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

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

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

1. No corregir en público a compañeros de FMCN. En la primera oportunidad señalar el error a solas y de manera constructiva. La excepción procede si el error es tan importante que puede comprometer a FMCN.
2. FMCN fomenta en su interior la discusión de diferentes puntos de vista. Pero una vez que FMCN acuerda una posición institucional, todo el personal debe apoyarla al exterior.
3. Si el personal de FMCN recibe un correo electrónico que parezca agresivo (interno o externo), es importante dejar pasar un tiempo (1 a 2 días) para hacer un análisis objetivo y obtener recomendaciones del jefe directo. Posteriormente es importante comunicarse telefónicamente o en persona con el autor del correo para resolver el conflicto.

4. Toda participación de FMCN en eventos públicos debe ser comunicada al jefe directo. A menos de que haya un acuerdo previo con el jefe directo, el representante de FMCN en el evento no puede tomar acuerdos que comprometan a la institución más allá de los límites dictados por su descripción de puesto.
5. Toda participación de FMCN como institución en un evento debe ser informada de manera previa al jefe directo. Si el evento involucra titulares de instituciones públicas o de donantes, la Directora General debe ser informada con antelación.
6. La participación de FMCN en desplegados en medios de comunicación debe ser autorizada por el Presidente del CD vía Dirección General, por lo que la exploración de toda posible participación debe ser comunicada a la Directora General vía los directores de área.
7. Toda participación en medios de comunicación masiva debe ser informada a la Directora General con antelación (al menos una semana).
8. En caso de recibir una llamada o visita inesperada de una autoridad o grupo conocido (como medios de comunicación, ejidos, legisladores) con potencial de afectación a FMCN, es importante atenderla, pero señalar que tienen que consultar al director de área o a la Directora General para dar la atención adecuada. En caso de que la vista sea presencial, es importante hacer la consulta de inmediato antes de proceder a dejar pasar al grupo a las instalaciones de FMCN. En caso de que sea una llamada, tomar los datos y regresar la llamada después de la consulta con el jefe directo sobre la estrategia a seguir.
9. Toda solicitud de información no cotidiana que provenga del exterior debe ser por escrito y especificando tiempos razonables para atenderla.
10. Cuando FMCN planea un evento que involucre la participación de entidades públicas es importante respetar el periodo considerado como “veda electoral”.

### 3.2. Comunicación interna

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

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

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

1. En caso de conflicto, buscar resolverlo directamente con la persona involucrada. Si no hay solución, informar al jefe directo para que atienda el problema con los involucrados.
2. Al recibir un correo electrónico que parezca agresivo (interno o externo), es importante dejar pasar un tiempo (1 a 2 días) para hacer un análisis objetivo y comunicarse telefónicamente o en persona con el autor del correo para aclarar primero la interpretación del mismo y, en su caso, resolver el conflicto. Es importante recordar que el tono con el que cada persona lee un correo puede ser subjetivo y es posible malinterpretar cuando no fue escrito con intención ofensiva. Tomar distancia ayuda a analizar y resolver las diferencias de forma amable.
3. Atender oportunamente conflictos, malentendidos o malestares dentro de la institución para buscar una solución y evitar que se acumule el malestar.
4. La crítica es necesaria para toda mejora, pero debe ser constructiva, oportuna y comunicada de manera respetuosa.
5. Copiar o informar al jefe directo y al jefe de la persona que solicita sobre toda petición recibida de apoyo no cotidiano.
6. Comunicar al jefe inmediato lo antes posible sobre cualquier instrucción o comunicación no cotidiana que reciba de alguien que no es el jefe directo.
7. Informar de inmediato a la Dirección General de notificaciones que lleguen a FMCN provenientes de cualquier autoridad, ya que éstas pueden tener implicaciones legales.
8. Enviar de inmediato a la persona responsable toda comunicación o información que sea pertinente a FMCN, que no sea responsabilidad del receptor.
9. Indicar en toda solicitud de información la fecha en que deberá ser atendida, la cual deberá ser razonable considerando otras prioridades institucionales.

#### 10. Buscar que la comunicación sea eficiente y cortés.

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

## 4. CÓDIGO DE CONDUCTA

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

### 4.1. Código de Ética.

El objetivo del Código es dar a conocer a los consejeros, directivos y empleados de la organización, sus obligaciones de carácter ético con FMCN, sus donantes, clientes, acreedores y proveedores, autoridades, medioambiente y comunidad.

*Anexo 2. Código de Ética*

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

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

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

### 4.3. Política de género.

Los objetivos de la política son: incorporar la perspectiva de género de forma transversal en la operación de FMCN y en toda iniciativa; fomentar el empoderamiento de la mujer y su papel en el acceso, uso, control y manejo de los recursos naturales de manera respetuosa con su propio

contexto; promover la igualdad y la equidad entre hombres y mujeres en la conservación, aprovechamiento y restauración de los recursos naturales.

*Apéndice 11. Política de género.*

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

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

*Apéndice 12. Política de prácticas prohibidas*

#### **4.5. Declaración cero-tolerancia.**

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

*Apéndice 13. Declaración cero-tolerancia.*

#### **4.6. Línea de denuncia.**

La línea de denuncia tiene como objetivo: establecer un medio de comunicación efectivo para la presentación de quejas, denuncias y disputas por adquisiciones institucionales; prevenir y detectar fraudes, actos de corrupción e incumplimientos al Código de Ética.

*Apéndice 14. Procedimiento de línea de denuncia.*

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

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

*Apéndice 15. Política de protección a denunciantes.*

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

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

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

## Lista de acrónimos y siglas

AC	Área de Conservación
AF	Área de Finanzas
AIDI	Área de Investigación y Desarrollo Institucional
AKK	Alianza Kanan Kay
AGPA	Asamblea General de Personas Asociadas
ANP	Áreas Naturales Protegidas
AMS	Área de Manejo Sustentable
CAI	Comité de Acompañamiento Institucional
CD	Consejo Directivo
CI	Comité de Inversiones
CLO	Cuenca Los Ojos
CM	Comité Marino
CMS	Comité de Manejo Sustentable
Conabio	Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad
Conafor	Comisión Nacional Forestal
Conanp	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
Conapesca	Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca
CONNECTA	Conectando la salud de las cuencas con la producción ganadera y agroforestal sostenible
CPP	Comité de Paisajes Productivo
CTFANP	Comité Técnico del Fondo de Áreas Naturales Protegidas
C6	Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático
DG	Dirección General
EnBioMex	Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México
FANP	Fondo para Áreas Naturales Protegidas
FINANP	Financiamiento de Áreas Naturales Protegidas
FGM	Fondo Golfo de México, A.C.
FOCEN	Fondo de Conservación del Eje Neo Volcánico, A.C.

Fomafur	Fondo para el Manejo del Fuego y Restauración
FONCET	Fondo de Conservación el Triunfo, A.C.
FONCER	Fondo de Conservación de Especies en Riesgo
FONNOR	Fondo Noroeste, A.C.
INECC	Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático
L-SAM	Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano
ReU	Rancho El Uno
RedFAM	Red de Fondos Ambientales
RÍOS	Restauración de ríos para la adaptación al cambio climático
SAM	Sistema Arrecifal Mesoamericano
Sisep	Sistema de Seguimiento a Proyectos de FMCN