



FONDO MEXICANO
PARA LA CONSERVACIÓN
DE LA NATURALEZA, A.C.

FMCN

INSTITUCIÓN PRIVADA



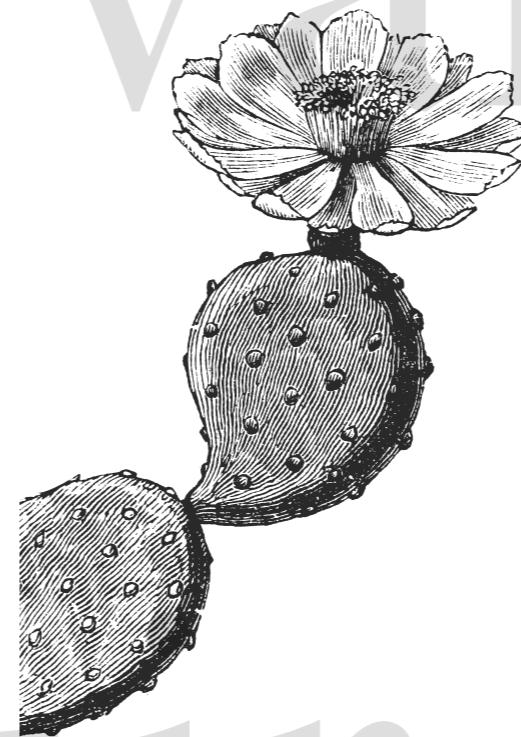
2023

PLAN ESTRATÉGICO

2018



Conse es construir futuro



CONTENIDO

CONTEXTO	2
PROCESO DE ELABORACIÓN	7
MISIÓN Y VISIÓN A 2030 Y NUESTROS VALORES	10
OBJETIVOS EXTERNOS Y METAS A 2023	12
PERSPECTIVAS TRANSVERSALES	14
HERRAMIENTAS TRANSVERSALES	15
OBJETIVOS INTERNOS Y METAS A 2023	16
PROYECCIÓN DE LOS COSTOS	19
SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO	20
OPORTUNIDADES ADICIONALES	21
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PLAN ESTRATÉGICO 2018-2023	22
AGRADECIMIENTOS	24
GLOSARIO	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

CONTEXTO

Los tiempos actuales presentan retos sin precedente para la humanidad. La cantidad de información que reúne un ser humano en un día equivale a lo que alcanzaba a conocer una persona en toda su vida en el medioevo. Las conexiones digitales marcan nuestras actividades cotidianas; la gente puede saber lo que sucede en lugares remotos o en la esquina de su casa con una celeridad jamás vista. Tendencias globales, como el cambio climático, sólo son percibidas gracias a la gran conectividad mundial. El conocimiento acumulado y el acceso a éste aumentan exponencialmente.

El uso intensivo de redes digitales y sociales, así como el persistente flujo de información, constituyen un desafío para las estructuras que han definido las interacciones entre los seres humanos durante siglos. El Estado nación, que se caracteriza por tener un territorio claramente delimitado y que surgió en el siglo XVII para sustituir al sistema feudal, es cuestionado y puesto a prueba a diario. El llamado tercer sector, la sociedad civil organizada, ha ampliado su campo de acción y prescinde de intermediarios para atender necesidades locales. No es casualidad que en este momento de la historia de la humanidad coincidan el surgimiento de gobiernos autoritarios, que buscan rescatar la hegemonía perdida, con iniciativas locales que claman por su independencia. Es destacable que la armonía parece prosperar en ambientes en que los gestores de ambas partes tienden puentes y actúan con transparencia.

Por otro lado, el sector privado muestra propensión hacia la consolidación de grandes corporaciones. Basta decir que de las 100 economías más grandes del mundo, 51 son

empresas (Anderson y Cavanagh, 2000). La lógica global ha fomentado su crecimiento, pero, al mismo tiempo, las expone a la crítica por parte de los consumidores. Existen ya movimientos importantes, incluso en el sector financiero, que apuntan hacia una revolución para la generación de dinero a través de “ideas limpias” o “dinero limpio”, que, como la energía renovable y el comercio justo, apoyan prácticas encaminadas a mejorar el entorno social y ambiental (Solomon y Bridge, 2017). Además, si bien numerosas empresas de antaño han desaparecido, muchos pequeños negocios digitales y emprendimientos sociales florecen cada día por los vínculos con proveedores locales; hace algunos años, estos esfuerzos habrían carecido de posibilidades de acceder a mercados muy específicos.

El de hoy es un mundo de contrastes y en continuo movimiento, gobernado por las tecnologías de la información. Existe, sin embargo, una constante en los cambios: nuestra dependencia de los recursos naturales. Todos necesitamos agua y aire limpios, alimentos sanos y ecosistemas funcionales, servicios que provee la naturaleza. Después de cuatro mil quinientos millones de años, el planeta ha alcanzado una sorprendente diversidad de formas de vida. Éstas guardan propiedades y características que, en general, aún desconocemos, pese a los avances tecnológicos; conocerlas y aprovecharlas de modo adecuado produciría beneficios para el ser humano, como alimentos, medicinas, compuestos químicos y soluciones a distintas necesidades. En estas circunstancias, es momento de mirar hacia el entorno natural para aprovechar los recursos naturales con inteligencia.



México es un país cuyo territorio representa 1.5% de la superficie terrestre, pero alberga casi 12% de la riqueza biológica (Sarukhán et al., 2009). Es también uno de los países con más alta tasa de deforestación y degradación, así como de los que se verán mayormente afectados por el cambio climático. A pesar de estos retos, hay avances significativos en el uso de la inteligencia aplicada al manejo de los recursos naturales. El interés internacional que propició la reunión de las Naciones Unidas en Río de Janeiro en 1992 impulsó a miembros de la academia y de la sociedad civil organizada a proponer la creación de las

México requiere liderazgo ambiental en todos sus sectores

principales instancias públicas en la materia, las cuales surgieron debido a la decidida participación social y formaron cuadros de capital humano que ocuparían dependencias estatales y federales en décadas posteriores. La antes incipiente sociedad civil ha crecido en número de organizaciones y en la profesionalización de sus integrantes, y ha establecido, desde su origen y de manera ascendente, nexos con la academia y las comunidades. Las primeras empresas que incorporaron prácticas ambientales y sociales voluntarias en la década de los noventa han comprobado que invertir en el medio ambiente disminuye riesgos sociales y ambientales. Por su parte, los medios de comunicación informan con-

tinuamente a los mexicanos del valor de su capital natural. En consecuencia, el interés por el tema ambiental va extendiéndose y generando una sana demanda de participación ciudadana.

Hoy la agenda ambiental en México se desarrolla en un contexto difícil. La pérdida de la cohesión social, el incremento de los niveles de corrupción, la desigualdad y la criminalidad toman el trabajo en campo cada día más complicado. A esto se suma la cultura individualista moderna, la complejidad de nuestro sistema político y la falta de transparencia en la relación de éste con el sector privado. Los resultados son las divisiones, cada vez mayores, entre diversos sectores de la sociedad; la desigualdad entre hombres y mujeres; la falta de coherencia de acciones entre los niveles local y nacional; y la pérdida del orgullo por nuestros paisajes, nuestros bosques, nuestros recursos naturales y nuestros valores culturales. El sector ambiental incide en la población vulnerable, depende de conocimientos técnicos de vanguardia y está obligado a vincular diferentes temas a escala suficiente para contribuir a la construcción y la adopción de un nuevo paradigma de desarrollo. El sector filantrópico ambiental es, por tanto, una excelente plataforma para apoyar un cambio cultural en el marco de un nuevo capitalismo regenerativo.

Este cambio cultural es indispensable para enfrentar retos como la sustentabilidad, el cambio climático y la conservación de la biodiversidad. Exige que la población asuma una corresponsabilidad en el ámbito político y social. También es clave la profesionalización del sector ambiental gubernamental, con un ejercicio serio y consistente hacia el servicio civil de carrera, para asegurar que las decisiones de gobierno estén basadas en la mejor ciencia y el conocimiento disponibles en

beneficio del interés público. México requiere liderazgo ambiental en todos sus sectores. Los líderes del futuro deben partir de la especialización, pero contar con habilidades para trabajar en redes y alianzas, de lo local hasta lo nacional, y compartir recursos financieros y humanos para alcanzar mayor impacto en sus gestiones.

En este contexto, Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C., (FMCN) opera para producir el cambio con intervenciones programáticas innovadoras y en coordinación con una gran diversidad de socios. FMCN nació a principios de la década de los noventa por medio de un proceso de diseño participativo. La red que ha formado en 23 años, con más de cuatrocientas instituciones socias de la sociedad civil, el gobierno, el sector privado, la academia y los medios de comunicación, alimenta las diferentes perspectivas de cada sector (FMCN, 2017). Estas ideas y perspectivas son las que FMCN plasma en sus planes estratégicos para guiar su quehacer y adaptarse al constante cambio.

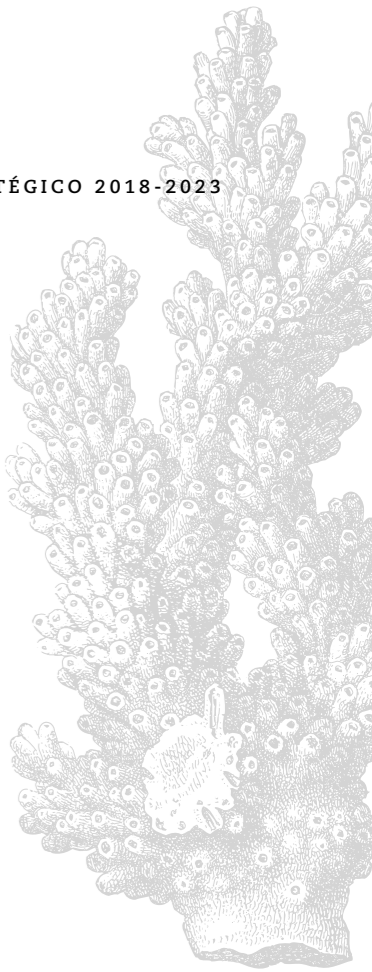
Los planes estratégicos de FMCN parten de la mejor información disponible y de la participación de sus socios. El ejercicio de planeación de FMCN ha evolucionado a la par del crecimiento y la sofisticación del sector ambiental. La publicación de *Capital natural y bienestar social*, de la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio, 2006), fue la base para formular el tercer Plan Estratégico de FMCN, para el periodo 2007-2012. El cuarto Plan Estratégico, para el periodo 2013-2017, se nutrió de la información de los cinco volúmenes de *Capital natural de México* (Conabio, 2009), obra que constituye el compendio más importante sobre la biodiversidad de México y representa la participación de más de 648 autores y 96 revisores externos (Sarukhán et al., 2009).

Los planes estratégicos de FMCN parten de la mejor información disponible y de la participación de sus socios

El quinto Plan Estratégico de FMCN, para el periodo 2018-2023, se basa en la revisión de la Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México (ENBioMex) (Conabio, 2016), presentada en diciembre de 2016 en el marco de la 13ª Conferencia de las Partes del Convenio sobre la Diversidad Biológica de las Naciones Unidas (COP13). Dicha estrategia está alineada con las Metas de Aichi para la Diversidad Biológica y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

A partir de la ENBioMex, FMCN identificó los objetivos estratégicos externos que puede atender, los cuales responden a las prioridades nacionales y los compromisos internacionales de México, tomando en cuenta no sólo el tema de la biodiversidad, sino también el relativo al cumplimiento de las metas previstas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Ya que muchas de las acciones que contempla la ENBioMex son tareas correspondientes al sector gubernamental, el quinto Plan Estratégico



Aspiramos a un país que construya su futuro a través de la conservación

de FMCN abrevó, además, de la perspectiva de la sociedad civil. *Análisis y propuestas para la conservación de la biodiversidad en México (1995-2017)* (Llano y Fernández, 2017) es un documento que presentaron, también en el marco de la COP13, en diciembre de 2016, 12 organizaciones y 36 expertos de la sociedad civil, incluyendo a FMCN; es el resultado del trabajo de 12 meses de investigación y análisis, y contiene 67 propuestas aplicables a 10 instrumentos de política pública ambiental, que la sociedad civil identifica como claves para conservar la biodiversidad de México. FMCN retomó los frutos de ese esfuerzo para definir las metas de los objetivos externos, las perspectivas y las herramientas de su quinto Plan Estratégico, el cual, por lo tanto, incorpora la visión de la sociedad civil mexicana.

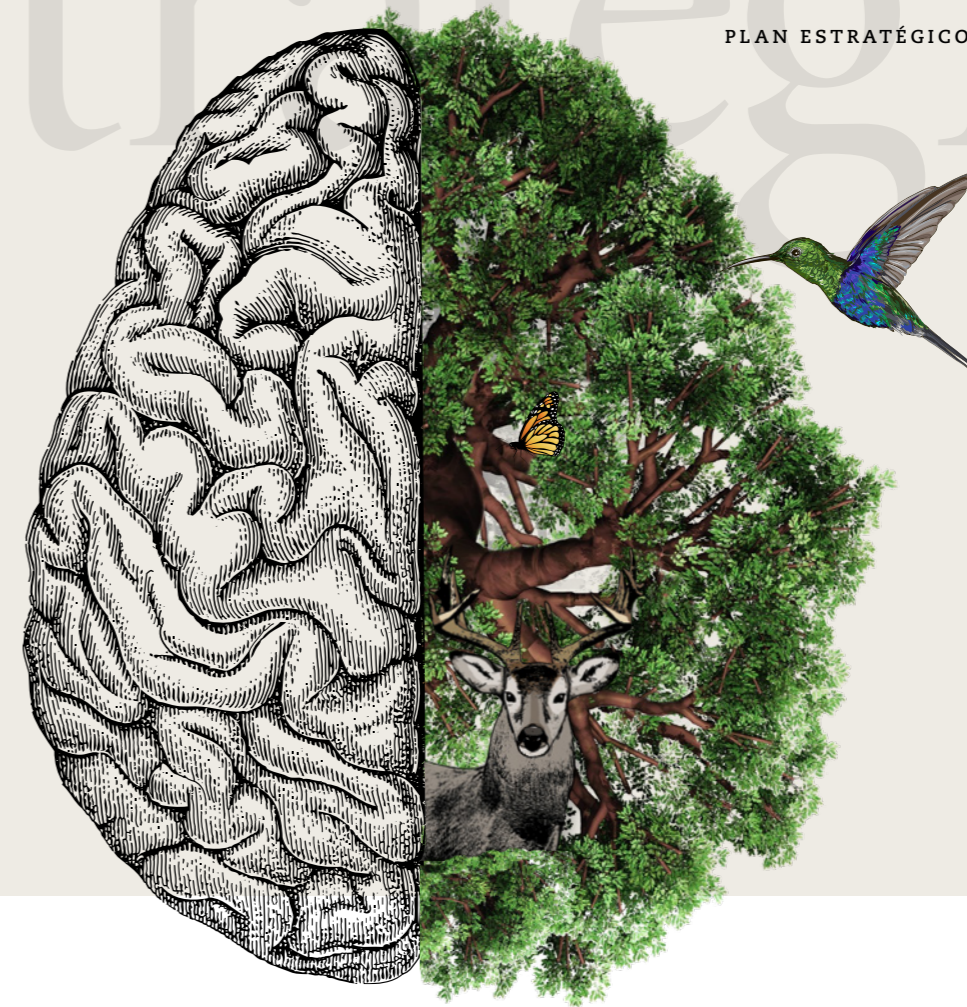
En cuanto a los objetivos internos, FMCN se basó en los *Estándares de práctica para los fondos fiduciarios para la conservación* (Spergel y Mikitin, 2014), publicados por la Conservation Finance Alliance con el apoyo de la Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLAC), el banco de desarrollo alemán KfW, el Gobierno de Alemania, la Fundación Gordon y Betty Moore, el Banco Mundial, Conservación Internacional, la Fundación

Mava, el Fondo Mundial para la Naturaleza y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial. De esta forma, se asegura que tales objetivos están alineados con las mejores prácticas internacionales para los fondos ambientales nacionales.

Finalmente, las metas del quinto Plan Estratégico contienen, por primera vez, un fundamento cuantitativo. Desde su origen, FMCN ha registrado los avances y los logros de sus socios en campo; durante los últimos ocho años, esta información ha sido integrada en una base de datos digital que permite analizar el aprovechamiento y la dispersión de los recursos y la consecuente reflexión sobre dónde estamos y hacia dónde queremos ir. El quinto Plan Estratégico proyecta las metas a 2023 y toma como referencia las alcanzadas durante el periodo 2014-2016. La mayor parte de las proyecciones son el resultado de regresiones que integran los datos de estos tres años; y muestran tendencias lineales ascendentes, excepto en las metas que tienen límites, aquellas cuyo crecimiento inicial es poco probable que se repita o las que corresponden a nuevos indicadores.

Como en ocasiones anteriores, el diseño del Plan Estratégico 2018-2023 ha sido resultado de un ejercicio iterativo entre personal de las diferentes áreas de FMCN, socios que han ofrecido su tiempo para revisarlo, expertos que nos han acompañado a lo largo de la historia de FMCN y el Consejo Directivo, que ha sido constante guía y pilar de la institución. Confiamos en que, con el apoyo de esta importante red, su inteligencia colectiva y los sueños que trazamos en el quinto Plan Estratégico, México siga siendo una referencia mundial en materia de conservación, biodiversidad, servicios a la sociedad y proyectos innovadores. Aspiramos a un país que construya su futuro a través de la conservación.

estrategia



PROCESO DE ELABORACIÓN

FMCN ha basado su quehacer en cuatro planes estratégicos, que abarcan el periodo comprendido de 1998 a 2017. El periodo 2018-2023 fue seleccionado para enmarcar el quinto Plan Estratégico, ya que permite un desfase con respecto a las administraciones públicas federales y favorece que los proyectos público-privados apoyados por FMCN tengan mayor continuidad. Esta decisión procede de las lecciones aprendidas en planes anteriores. Contar con un nuevo plan un año antes del cambio de administración federal permite que FMCN presente a los funcionarios entrantes, de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación,

la Secretaría de Relaciones Exteriores y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, metas claras para así acordar iniciativas conjuntas desde el inicio de sus labores.

A partir del tercer ejercicio, los planes estratégicos de FMCN han empleado la metodología de marco lógico, que evalúa la misión y la visión y toma como base los objetivos externos e internos y sus correspondientes metas cuantitativas para el periodo que contempla el siguiente plan estratégico. Estos elementos estratégicos están sustentados en los valores de la institución. Si bien el tercer Plan Estratégico requirió una fuerte inversión de FMCN para adoptar esta metodología, su

estructura permite una actualización menos intensiva en ediciones posteriores, así como un seguimiento sencillo, y facilita la revisión constante para su adaptación cuando el contexto lo exige.

Como se mencionó anteriormente, el quinto Plan Estratégico, para el periodo 2018-2023, partió de dos documentos que fueron elaborados en el último semestre de 2016:

- 1) La ENBioMex (Conabio, 2016), alineada con las metas internacionales comprometidas por México: las Metas de Aichi y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- 2) *Análisis y propuestas para la conservación de la biodiversidad en México (1995-2017)* (Llano y Fernández, 2017), que contiene 67 propuestas que la sociedad civil identifica como claves para conservar la biodiversidad de México.

Para el proceso de elaboración del Plan Estratégico 2018-2023, en marzo de 2017, el personal técnico de FMCN cotejó los objetivos y las metas de índole externa del cuarto Plan Estratégico (2013-2017) con las líneas estratégicas y las metas de la ENBioMex y las propuestas del documento *Análisis y propuestas para la conservación de la biodiversidad en México (1995-2017)*, lo que permitió determinar las coincidencias y los vacíos. Derivado de esta fase, se definieron cuatro objetivos externos, cinco perspectivas transversales y cinco herramientas aplicables a todos los objetivos externos. El equipo de FMCN desarrolló las metas para cada uno de estos cuatro objetivos: utilizó los datos de avance de los indicadores de su registro electrónico de proyectos de los últimos tres años y llevó a cabo proyecciones lineales de cada una de estas metas de 2014 a 2023 (a menos que la proyección lineal no estuviera justificada o se tratara de nuevos indicadores).

Las metas del Plan Estratégico 2018-2023 contienen, por primera vez, una base cuantitativa

Después, el equipo de FMCN examinó los avances de los objetivos externos del Plan Estratégico 2013-2017 en su reunión anual, que tuvo lugar en mayo de 2017. Adicionalmente, trabajó en la revisión de los objetivos internos, los cuales adaptó a los seis estándares voluntarios contenidos en el documento *Estándares de práctica para los fondos fiduciarios para la conservación* (Spergel y Mikitin, 2014), ejercicio que resultó en una propuesta de seis objetivos

internos para el Plan Estratégico 2018-2023. Una vez concluida esa etapa, en julio de 2017, el equipo coordinador del proceso de planeación compartió un primer borrador del Plan Estratégico 2018-2023 con los directores de FMCN y de los tres fondos regionales, para recibir sus comentarios.

La primera versión revisada fue presentada a actores clave de la conservación durante un taller celebrado en agosto de 2017. Las sugerencias fueron incorporadas y la segunda versión fue entregada al Consejo Directivo en su sesión de septiembre de 2017. Con las observaciones del Consejo Directivo, el personal de FMCN elaboró la versión definitiva, que fue presentada para aprobación final en la sesión del Consejo Directivo de diciembre de 2017 (ver gráfica 1). Este plan es el resultado de una alineación con los instrumentos de políticas públicas más actualizados en la materia, nacionales e internacionales, así como de una amplia participación interna y externa.



MISIÓN Y VISIÓN A 2030 Y NUESTROS VALORES

La misión, la visión y los valores de FMCN fueron revisados por actores clave durante un taller en agosto de 2017. Los valores permanecieron como estaban, mientras que la misión y la visión, que se modificaron para la planeación del periodo 2013-2017, fueron abreviadas para contar con versiones fáciles de recordar y que trasciendan futuros ejercicios de planeación.

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.

LEMA

Conservar es construir futuro.

VALORES

Integridad: incorpora los más altos estándares de ética, guiados por la equidad, la honestidad, la justicia, la rendición de cuentas y la transparencia.

Cooperación: suma esfuerzos en alianzas para alcanzar objetivos comunes, ambiciosos e inspiradores.

Creatividad: conlleva innovación y flexibilidad en nuestro pensar y actuar.

Compromiso: denota pasión basada en la experiencia y el mejor conocimiento posible.

Sustentabilidad: implica una visión de largo plazo que considere aspectos económicos, sociales y ambientales, partiendo de que el capital natural es un bien público y el fundamento de un desarrollo justo y equitativo.

Permanencia: brinda continuidad y visión de largo plazo con liderazgo y presencia institucional.

FMCN aplica de manera sistemática evaluaciones externas de sus programas, las cuales miden el impacto de FMCN en el marco de su misión. Las evaluaciones toman en cuenta la concurrencia y la incidencia de otros actores y factores que pueden acelerar o impedir los efectos de la intervención de FMCN, por lo que la institución considera esencial contar con resultados de dos variables que determinan los avances de FMCN en el cumplimiento de su misión:

- a. **Deforestación:** las inversiones de FMCN deben disminuir la deforestación en los sitios de intervención.
- b. **Integridad ecosistémica:** las inversiones de FMCN deben incrementar el índice de integridad ecosistémica, de acuerdo con los análisis que la Conabio publica sobre el Sistema Nacional de Monitoreo de la Biodiversidad.



OBJETIVOS EXTERNOS Y METAS A 2023



En marzo de 2017, el personal técnico de FMCN, después de una revisión de la ENBioMex y del documento *Análisis y propuestas para la conservación de la biodiversidad en México (1995-2017)*, identificó cuatro objetivos externos con sus indicadores respectivos. Mediante regresiones lineales basadas en tendencias históricas (de 2014 a 2016) de los indicadores correspondientes a cada objetivo, FMCN proyectó las metas a 2023. En los casos en los que la proyección no fue lineal o los indicadores fueron de nueva creación, FMCN estableció las metas correspondientes a partir de la opinión de expertos en el tema. Las metas

reflejan la incidencia en áreas prioritarias, como las áreas naturales protegidas (ANP) o las áreas de alta importancia por sus servicios ambientales; por ende, incorporan a la población correspondiente. Se refieren a los resultados esperados con la inversión directa de FMCN y de sus socios en proyectos conjuntos. Los sitios y las poblaciones a los que se dirigen las acciones están descritos en cada uno de los programas de FMCN. En los proyectos susceptibles de hacerlo, FMCN impulsará la corresponsabilidad y la autosuficiencia financiera. Los cuatro objetivos externos de FMCN y sus 15 metas respectivas son los siguientes.

1) Conservación: favorecer la integridad de los ecosistemas y sus procesos ecológicos.

METAS A 2023:

- a. **13,000 personas** custodias de recursos naturales son apoyadas por mecanismos de retribución o compensación.
- b. **1.7 millones de hectáreas** son asistidas en su restauración.
- c. **12.1 millones de hectáreas** protegidas favorecen la conectividad biológica.

2) Manejo sustentable: impulsar el aprovechamiento de largo plazo de los recursos naturales.

METAS A 2023:

- a. **130,000 personas** adoptan mejores prácticas de sustentabilidad con el apoyo de nuevas tecnologías.
- b. **39,000 días de trabajo** por año son destinados a actividades sustentables.
- c. **550,000 hectáreas** están bajo manejo sustentable.
- d. **15.7 millones de hectáreas** cuentan con algún instrumento para la planeación y el ordenamiento territoriales.

3) Responsabilidad ambiental: promover esquemas voluntarios de compensación en proyectos de desarrollo.

METAS A 2023:

- a. **10 empresas** (que invierten más de 10 millones de dólares cada una) reducen su impacto ambiental más allá de la normatividad nacional en la materia.
- b. **Tres empresas** cuentan con el marco conceptual y las condiciones habilitadoras para alinear sus operaciones y recursos con la modalidad de capital regenerativo.¹

4) Desarrollo de capacidades: consolidar las competencias profesionales y los liderazgos personales, así como la competitividad y las capacidades institucionales para el desarrollo sustentable.

METAS A 2023:

- a. **50,000 personas** participan y se benefician directa e indirectamente de procesos de capacitación.
- b. **100 líderes** adquieren habilidades y capacidades específicas para el avance de sus logros de conservación.
- c. **50 organizaciones** mejoran su índice de efectividad institucional.
- d. **60 negocios** comunitarios mantienen o incrementan su rentabilidad.
- e. **416 foros** de análisis, discusión y participación ciudadana funcionan y son efectivos.²
- f. **62 alianzas estratégicas** están operando.

FMCN encuentra sinergias entre los objetivos externos seleccionados para su financiamiento. Prevé que el desarrollo de capacidades de la sociedad puede impulsar la inversión de impacto en proyectos de desarrollo sustentable; también anticipa que la adopción del concepto de responsabilidad ambiental por parte de las empresas llevará a inversiones en compensaciones, conocidas en inglés como *offsets*, que atiendan los daños residuales que no puedan evitarse, minimizarse o restaurarse en proyectos de desarrollo (ver gráfica 2).

¹ Esta meta no fue resultado de una regresión lineal por ser una meta nueva.

² El personal de FMCN utilizó la mitad del valor que la regresión lineal arrojó para el año 2023, ya que consideró que la inversión va a ser mayor a medida que incrementa el número de foros, por el esfuerzo que implica mantener los que ya fueron creados.



PERSPECTIVAS TRANSVERSALES

14

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

a. Cambio climático: los proyectos de mediano y largo plazo apoyados por FMCN contemplarán las tendencias proyectadas en variables climáticas que prevalezcan en el sitio de intervención e integrarán las medidas de adaptación y mitigación correspondientes; además, aportarán a las metas de las Contribuciones Previstas y Determinadas a Nivel Nacional, que México comprometió como parte de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

b. Visión de paisaje: los proyectos apoyados por FMCN incorporarán la dinámica territorial, favorecerán la cuenca como área de incidencia regional y estimularán la conectividad con corredores biológicos para lograr un impacto de mayor escala.

c. Género: los proyectos apoyados por FMCN promoverán la igualdad y la equidad entre hombres y mujeres, de acuerdo con sus Normas de Salvaguardas Sociales, Ambientales y de Género, incluidas en su Manual de Operaciones.

d. Pueblos indígenas: los proyectos apoyados por FMCN asegurarán la participación de los pueblos indígenas respetando sus derechos, de acuerdo con sus Normas de Salvaguardas Sociales, Ambientales y de Género, incluidas en su Manual de Operaciones.

e. Cultura: los proyectos apoyados por FMCN fomentarán la diversidad cultural, de acuerdo con sus Normas de Salvaguardas Sociales, Ambientales y de Género, incluidas en su Manual de Operaciones.

HERRAMIENTAS TRANSVERSALES

15

Asimismo, FMCN identificó cinco herramientas indispensables para alcanzar los cuatro objetivos externos.

a. Comunicación: los proyectos apoyados por FMCN se alinearán con la estrategia de comunicación institucional para difundir los avances y las lecciones aprendidas entre los públicos meta.

b. Educación ambiental: los proyectos apoyados por FMCN buscarán ampliar el conocimiento de los públicos meta sobre la necesidad de conservar. La información deberá estar disponible en un lenguaje accesible para el público meta.

c. Participación social: los proyectos apoyados por FMCN impulsarán el involucramiento y la corresponsabilidad de los dueños o los custodios de los recursos naturales, y de los sectores primarios, como ganadería, agricultura, industria forestal y pesca, a fin de que hagan propias

las medidas para mejorar la integridad de los ecosistemas.

d. Gobernanza: los proyectos apoyados por FMCN alentarán prácticas orientadas a mejorar la toma de decisiones y su seguimiento entre los actores relacionados con el manejo de los ecosistemas.

e. Incidencia en políticas públicas: los proyectos apoyados por FMCN favorecerán el flujo de información en cuanto a los requerimientos de las organizaciones que trabajan en el ámbito local y las directrices de las políticas federales en materia ambiental, con el objeto de que las políticas públicas atiendan efectivamente las necesidades de la población y mejoren su calidad de vida.

OBJETIVOS INTERNOS Y METAS A 2023

Durante la reunión anual de FMCN, celebrada en mayo de 2017, el personal trabajó en la identificación de seis objetivos internos y sus metas correspondientes. Estos objetivos están alineados con los *Estándares de práctica para los fondos fiduciarios para la conservación* (Spergel y Mikitin, 2014), y las metas son producto de la experiencia derivada de los avances de planes estratégicos anteriores. En 2018, FMCN participará con la RedLAC y la Conservation Finance Alliance en un proceso institucional para actualizar los estándares e incluir tres apartados adicionales: comunicación estratégica para la conservación, gestión de recursos humanos y salvaguardas.

2) Operaciones: asegurar que FMCN invierta en los proyectos estratégicos de la manera más eficiente y efectiva.

METAS A 2023:

- a. FMCN formaliza e implementa una agenda de relaciones públicas con actores clave para la conservación.
- b. FMCN cuenta con una política de verificación de la ética de sus fuentes aportantes.
- c. Los proyectos apoyados por FMCN están sustentados en un diagnóstico socioeconómico previo.
- d. 10% de las propuestas que FMCN financia provienen de coaliciones o alianzas.
- e. FMCN opera sus recursos con el apoyo de al menos cinco fondos regionales.
- f. FMCN cuenta con un manual y un curso en línea para el diseño de proyectos y el reporte de resultados.

1) Gobernanza: contar con un gobierno institucional eficiente.

METAS A 2023:

- a. El Consejo Directivo contribuye a procesos de procuración de fondos que representan 10% de la procuración anual.
- b. Los comités asesores mantienen participación y quórum superior a 75%.
- c. El Consejo Directivo cumple con acuerdos de política institucional y decisiones estratégicas de manera constante.
- d. FMCN mantiene el cumplimiento al 100% de los estándares internacionales que le corresponden.

3) Administración: asegurar que FMCN continúe como una institución de excelencia en el manejo de sus recursos financieros.

METAS A 2023:

- a. FMCN cuenta con cuatro herramientas de vanguardia³ para que su operación sea eficiente y efectiva.

³ Estas herramientas son el sistema de seguimiento a proyectos (Sisep), el sistema de planificación de recursos empresariales (Lovis), el sistema para procuración de fondos (eTapestry) y el sistema de manejo de riesgos y control interno (Coso).



b. Las instalaciones, la infraestructura y el equipo de tecnologías de la información son adecuados para una operación eficiente y efectiva, con alto nivel de productividad laboral.

c. FMCN cuenta con un manual y tiene normas, guías y protocolos actualizados y aprobados.

d. FMCN cuenta con un equipo especializado en recursos humanos que realiza la correcta gestión del capital humano.

e. FMCN cumple al 100% con su política de costos indirectos.

f. El Comité de Acompañamiento Institucional y Control de Riesgos se asegura que 100% de los riesgos es atendido oportunamente.

4) Información, monitoreo⁴ y evaluación: documentar, analizar y difundir los resultados de las inversiones de FMCN.

METAS A 2023:

a. 100% de la información operativa de FMCN está en el sistema de seguimiento a proyectos (Sisep) en línea.

b. 100% de los programas incorporan el análisis de resultados de evaluaciones externas.

c. FMCN revisa sus avances conforme a los objetivos internos y externos de su plan estratégico en cada reunión anual.

d. El informe anual llega a actores clave usando las herramientas tecnológicas de vanguardia.

⁴ El monitoreo se refiere al seguimiento al avance de los indicadores de los proyectos.

5) Gestión de activos: asegurar la suficiencia, la permanencia, la solidez y la salud financiera de FMCN y rendir cuentas con transparencia y confiabilidad.

METAS A 2023:

a. FMCN tiene una política de inversión de recursos patrimoniales y de operación, alineada con su misión y sus valores, que es acorde con sus necesidades y las tendencias de mercado (portafolio verde).

b. FMCN cuenta con una política de gasto.

c. FMCN cumple con los estándares internacionales de manejo de activos para fondos ambientales nacionales y los revisa anualmente.

6) Movilización de recursos: consolidar a FMCN como el organismo privado de financiamiento de la conservación más innovador, efectivo y de mayor impacto en México.

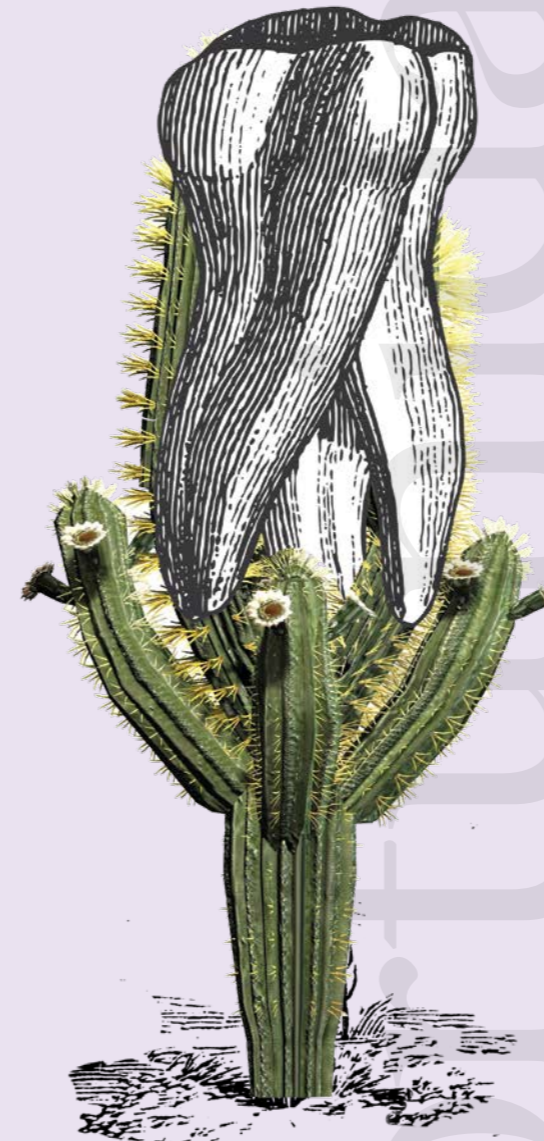
METAS A 2023:

a. FMCN incrementa su capital a 150 millones de dólares en valor nominal.

b. FMCN canaliza 17 millones de dólares por año a sus programas.

c. FMCN incide en el destino de 750 millones de pesos de gasto público para que sean dirigidos a la conservación, alineando sinergias y participando desde las etapas tempranas de su ejecución.

d. FMCN opera cinco mecanismos de financiamiento complementarios al mecanismo tradicional (donativos) y éstos significan 10% del presupuesto de la institución.



PROYECCIÓN DE LOS COSTOS

El análisis de los avances de los objetivos del cuarto Plan Estratégico marcó una tendencia principalmente ascendente y lineal en la mayoría de los indicadores. El presupuesto y el patrimonio de FMCN también han mostrado un incremento ascendente. Evaluaciones independientes de los proyectos apoyados por FMCN identifican como fortalezas la innovación y el aprovechamiento constante de oportunidades ante los grandes retos que enfrentan los recursos naturales, como el cambio climático.

Partiendo de los logros históricos, FMCN decidió proyectar el presupuesto y el patrimonio esperados para 2023, siguiendo la tendencia de los últimos cinco años, por lo que se prevé alcanzar un presupuesto anual de 17 millones de dólares y una base patrimonial o capital (valor nominal) de 150 millones de dólares para ese año.

SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO

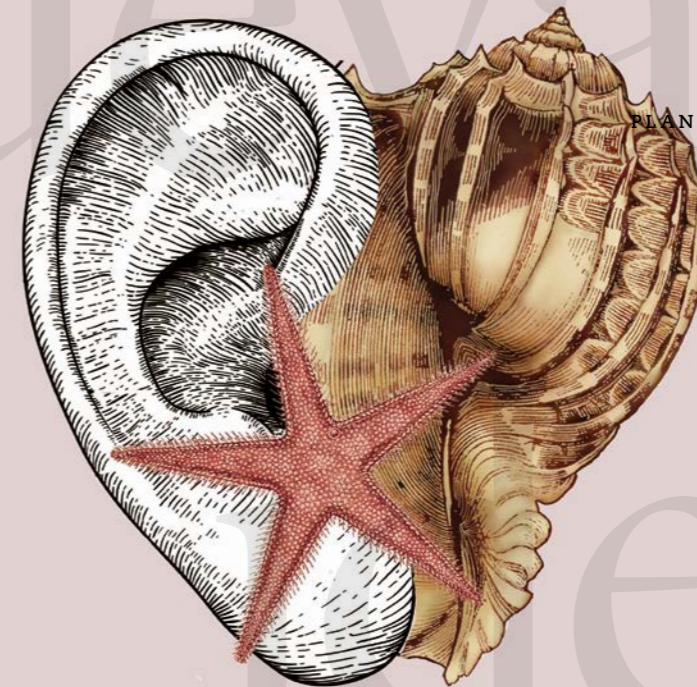
Con base en el quinto Plan Estratégico de FMCN, la planeación anual tanto técnica como presupuestal de los programas de la institución se alineará con los cuatro objetivos externos a partir de 2018. Los avances de los objetivos externos se medirán con 15 indicadores clave asociados a las metas. A través de sus programas, FMCN financiará proyectos en temas específicos, los cuales, a su vez, apoyarán subproyectos ejecutados por organizaciones de la sociedad civil, planes operativos anuales de ANP o consultorías. Cada proyecto, plan operativo anual (POA) y subproyecto financiado por FMCN utilizará, por lo menos, uno de los indicadores clave del quinto Plan Estratégico y reportará, desde una línea de base, los avances periódicos hacia metas aprobadas.

Los avances de los objetivos externos se medirán con 15 indicadores clave asociados a las metas

te los siguientes dos meses e incorporará los datos de los reportes finales de algunos subproyectos. Las cifras finales serán incluidas en el informe anual respectivo.

En cuanto a los indicadores internos, el personal de FMCN revisará los avances durante su reunión anual, que, asimismo, será un espacio para reflexionar sobre las oportunidades y los obstáculos para alcanzar tanto los objetivos externos reportados en el primer semestre del año como los objetivos internos. Este análisis también permitirá un manejo adaptativo ante los cambios que afectan los recursos naturales en el país. Los comités técnicos que acompañan a FMCN significarán una fuente constante de asesoría en los diferentes proyectos para aprovechar las oportunidades y corregir el rumbo cuando haga falta.

Los ejecutores de los subproyectos financiados por FMCN registrarán el avance de cada indicador clave en la base de datos en línea (Sisep). Los indicadores de los proyectos y los programas serán registrados en el Sisep por el personal de FMCN. Al final de cada año, el Sisep sumará los avances de todos los proyectos, los POA y los subproyectos. De esta forma, FMCN podrá dar seguimiento de manera cuantitativa a los avances de las metas de cada uno de los objetivos del quinto Plan Estratégico. En su reunión de planeación, en enero de cada año, el personal de la Dirección de Conservación presentará la suma de los avances de los indicadores correspondientes al año anterior, a los que se adicionarán los resultados y los progresos de los proyectos especiales a cargo de la Dirección General. La Dirección de Conservación los revisará duran-



OPORTUNIDADES ADICIONALES

Durante la sesión de consulta externa del Plan Estratégico 2018-2023, en agosto de 2017, surgieron ideas muy innovadoras que, en su momento, habrá que alinear con el presente plan, y se deberá ponderar la movilización de recursos financieros adicionales. Las principales ideas se enlistan a continuación:

a) Promover el diseño y la incorporación de un centro de estudios (*think tank*) enfocado en el tema de política ambiental.

b) Poner en marcha un programa de educación y aprendizaje sobre aspectos productivos para comunidades rurales que viven en ANP y sus áreas de influencia.

c) Cofinanciar, en alianza con la Universidad de Guadalajara, una clínica jurídica socioambiental para incidir directamente en la construcción de una sociedad civil participativa mediante la gestión de competencias comunitarias y el litigio estratégico.

d) Constituir a las ANP como modelo de desarrollo regional mediante programas de apoyo técnico y financiero de largo plazo.

e) Fortalecer a la comunidad ambiental de México como una red regenerativa.

f) Desarrollar a escala nacional un programa de liderazgo para individuos y de fortalecimiento institucional de organizaciones conservacionistas.

g) Brindar de manera sistemática y estratégica apoyo legal y financiero a organizaciones de la sociedad civil afectadas por represalias derivadas de su labor conservacionista.

h) Participar en iniciativas que promuevan la transparencia y el acceso a la información pública documental y geoestadística para el mejor uso del territorio y la conservación de los recursos naturales.

GRÁFICA 2

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PLAN ESTRATÉGICO 2018-2023

PERSPECTIVAS



22

HERRAMIENTAS

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



OPERACIÓN REGIONAL A TRAVÉS DE FONDOS REGIONALES

23





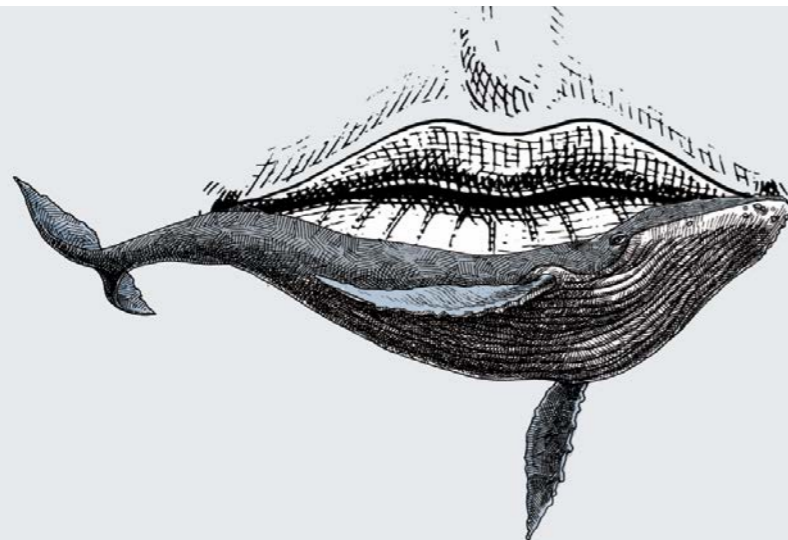
AGRADECIMIENTOS

El desarrollo del Plan Estratégico 2018-2023 de FMCN fue posible gracias a la participación de muchos socios que nutrieron con ideas innovadoras el ejercicio. En particular, agradecemos a los integrantes de los comités asesores, que regalan su tiempo para asegurar que las decisiones que toma FMCN en sus proyectos sean las más efectivas, así como a los integrantes del Consejo Directivo, que guían el quehacer de FMCN desde hace 23 años.

De singular relevancia fue el trabajo de las 12 organizaciones y los 36 expertos que participaron en la construcción del documento *Análisis y propuestas para la conservación de la biodiversidad en México (1995-2017)*, que sirvió de fundamento para la definición de los objetivos externos del Plan Estratégico. Aplaudimos también la labor del Gobierno de México por la publicación de la ENBioMex, que sienta las bases para que la planeación estratégica de FMCN esté alineada con el trabajo a nivel nacional, así como con las Metas de Aichi y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La publicación de las Contribuciones Previstas y

Determinadas a Nivel Nacional, que México comprometió como parte de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, permite también la sinergia de las metas nacionales con las actividades que llevará a cabo FMCN.

Agradecemos especialmente a los integrantes del grupo de reflexión de la sesión de agosto de 2017, que revisaron a fondo las primeras versiones del Plan Estratégico y lo enriquecieron de manera muy importante: Alfonso Aguirre, Rosario Álvarez, Elisa Areano, Alfredo Arellano, Fernando Camacho, Margarita Caso, Inés Cavellier, Helena Cotler, Alberto Galán, Rodrigo Gallegos, Sergio Graf, Teresa Gutiérrez, Laura Martínez, Guadalupe Mendoza, Adriana Moreira, Jorge Rickards, y José Warman. Finalmente, agradecemos a los integrantes de los fondos regionales: Fondo de Conservación El Triunfo, Fondo Noroeste (Fonnor) y Fondo Golfo de México, así como al personal de FMCN, por su comprometida participación en el proceso de planeación. Las ideas de todos nos llevarán a un mejor futuro.



GLOSARIO

Capitalismo regenerativo

Forma autoorganizativa, naturalmente autosostenible y altamente adaptativa del capitalismo, que produce vitalidad social y económica duradera para la civilización global en su conjunto al reconocer que el buen funcionamiento de sistemas complejos, como la economía, no puede entenderse sin las relaciones dinámicas de éstos con sistemas de mayor magnitud y complejidad, como los ecosistemas.

Compensación

Eliminación de una diferencia o desigualdad entre personas o cosas mediante una acción destinada a establecer una proporción justa entre ellas.

Competencia

Capacidad, habilidad, destreza o pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado.

Competitividad

Capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico o en un sector determinado.

Conectividad biológica

Capacidad de conexión entre ecosistemas similares en un paisaje fragmentado.

Efectivo

Que tiene la capacidad para alcanzar el objetivo específico planteado, teniéndose en cuenta tanto el nivel de logro como los periodos para hacerlo.

Eficiente

Que tiene la capacidad para transformar los insumos o recursos financieros, humanos y materiales en resultados. Establece el rendimiento o productividad con que se realiza esta transformación.

Equidad entre hombres y mujeres

Tratamiento igualitario para ambos sexos en lo que respecta a una actividad, el ámbito laboral o las oportunidades.

Estrategia de comunicación

Coordinación de todos los recursos externos e internos de una empresa u organización para transmitir mensajes clave y lograr un lugar en la mente de los públicos meta.

Foros efectivos

Espacios de concertación para promover la participación activa de actores clave, de manera que se reúnan regularmente, lleven minutas y cumplan acuerdos. Por ejemplo: consejos asesores, comités de agua, comisiones intermunicipales, asambleas ejidales, espacios para toma de decisiones colegiadas, observatorios ciudadanos, subcomités de pesca municipal.

Gestión del capital humano

Conjunto de procesos integrados para atraer, desarrollar, motivar y retener los recursos humanos de una organización.

Herramientas transversales

Procesos de apoyo para la consecución de los objetivos externos.



Igualdad

Situación en que todos los individuos tienen, no sólo legalmente, sino de hecho, las mismas posibilidades.

Índice de efectividad institucional

Valoración general de una organización de la sociedad civil que indica el grado de efectividad y eficiencia de sus procesos organizacionales y el grado de efectividad de los proyectos y los programas que implementa. Se calcula mediante un instrumento autogestivo desarrollado por FMCN.

Instrumento para la planeación y el ordenamiento territoriales

Instrumento de política ambiental cuyo objeto es regular o inducir el uso del suelo y las actividades productivas, con el fin de lograr la protección del medio ambiente y la preservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, a partir del análisis de las tendencias del deterioro y las potencialidades de aprovechamiento de los mismos.

Integridad ecosistémica

Condición subyacente de la organización funcional de un ecosistema que se refleja en la interacción de variables estructurales y funcionales observables que le permite continuar evolucionando y desarrollándose naturalmente, con su máxima expresión al lograr la mayor madurez sucesional. A su vez, estas variables y su interacción se relacionan directamente con la generación de los servicios del ecosistema.

Inversión de impacto

Aquella que se realiza con la intención de generar beneficios medibles para la sociedad y el entorno y que además genera un retorno financiero competitivo.

Liderazgo

Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen de forma entusiasta por un objetivo común. El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando a los demás que participan en ese grupo a alcanzar una meta común.

Marco lógico

Herramienta de planificación y gestión de proyectos de desarrollo, que contiene en un mismo cuadro el objetivo superior del programa o el proyecto, los resultados y las actividades, a la vez que los indicadores, los medios de verificación y los supuestos del proyecto. Facilita la planificación participativa y permite comunicar la información más relevante del proyecto.

Mecanismos de retribución o compensación

Instrumentos para financiar actividades orientadas a la conservación, la recuperación y el uso sostenible de ecosistemas, como fuente de servicios ecosistémicos, a través de acuerdos voluntarios entre contribuyentes y retribuyentes.

Se considera retribuyente del servicio ecosistémico a la persona física o moral, pública o privada, que, al obtener un beneficio económico, social o ambiental, retribuye a los contribuyentes por el servicio ecosistémico.

Se considera contribuyente del servicio ecosistémico a la persona física o moral, pública o privada, que mediante acciones técnicamente viables contribuye a la conservación, la recuperación y el uso sostenible de las fuentes de los servicios ecosistémicos.

Misión

Propósito o razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace ésta. Detalla de forma concreta lo que la organización pretende; y se vincula con los objetivos y las metas que se persiguen, así como con las estrategias para lograrlos.

Movilización de recursos

Proceso de búsqueda de diferentes tipos de apoyo para una organización; puede incluir financiamiento en efectivo, contribuciones en especie y trabajo voluntario.

Objetivos externos

Enunciados intencionales sobre los resultados que pretende alcanzar FMCN con la realización de determinadas acciones a través de otras organizaciones.

Perspectivas transversales

Puntos de vista desde los cuales se considera o se analiza un asunto. Ejes de análisis y trabajo que atraviesan los objetivos externos del Plan Estratégico.

Política de costos indirectos

Conjunto de orientaciones, lineamientos y criterios normativos de la organización que define los costos en común —costos de conjunto— que no son fácilmente identificables con objetivos finales.

Política de gasto

Conjunto de orientaciones, lineamientos y criterios normativos de la organización que define la manera de clasificar y realizar las erogaciones.

Procesos ecológicos

Acciones o eventos de carácter físico, químico o biológico que vinculan a los organismos entre sí y con su medio ambiente.

Programa

Conjunto de proyectos que FMCN agrupa en un tema específico.

Proyecto

Iniciativa que FMCN diseña para atender un problema específico.

Públicos meta

Segmento de la población, seleccionado en función de sus rasgos y con un determinado nivel de homogeneidad, al que se dirigen las acciones de comunicación o al que se quiere vender un producto, un servicio o una idea.

Recursos patrimoniales

Bienes tangibles e intangibles propios de la organización, los cuales FMCN busca preservar y acrecentar.

Subproyecto

Iniciativa de la sociedad civil que financia FMCN para contribuir a los objetivos de uno de sus proyectos.

Valores de la institución

Principios y creencias que comparten y promueven los miembros de la organización. Estándares de comportamiento y convivencia social.

Visión

Enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a lograr en un horizonte futuro. Aspiraciones que pretende una organización en el largo plazo. Debe ser realista y conjugar los valores y la cultura de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, S. y J. Cavanagh. 2000. *Top 200: The Rise of Corporate Global Power*. Institute for Policy Studies. Washington, D.C. Disponible en <http://www.ips-dc.org/top_200_the_rise_of_corporate_global_power/>.

Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio). 2006. *Capital natural y bienestar social*. Conabio. México.

———. 2009. *Capital natural de México*. Conabio. México.

———. 2016. *Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México (ENBioMex) y Plan de Acción 2016-2030*. Conabio. México. 383 pp.

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN). 2017. *Informe Anual 2016*. México. 34 pp.

Llano, M. y H. Fernández (comps.). 2017. *Análisis y propuestas para la conservación de la biodiversidad en México (1995-2017)*. México. 120 pp.

Sarukhán, J. et al. 2009. *Capital natural de México. Síntesis: conocimiento actual, evaluación y perspectivas de sustentabilidad*. Conabio. México. 99 pp.

Solomon, J. y T. Bridge. 2017. *The Clean Money Revolution*. New Society Publishers. Gabriola Island, B.C. 273 pp.

Spergel, B. y K. Mikitin (comps). 2014. *Estándares de práctica para los fondos fiduciarios para la conservación*. Conservation Finance Alliance. 110 pp.



CONSEJO DIRECTIVO

Alberto Saavedra Olavarrieta
Presidente

Pedro Álvarez Icaza
Gabriela Anaya Reyna
Luis Barrios Sánchez
Juan Beckmann Vidal
Ana Castañeda García
Guillermo Castilleja
Eugenio Clariond Reyes Retana
Anna Valer Clark
Helena Cotler Ávalos
Lorenzo García Gordero
Alberto Garza Santos
Verena Gerber Stump
Martin Goebel Edwards
María de Lourdes Hernández Velazco
Gabriel Holschneider Osuna
Helmut Janka
Luis Octavio Martínez Morales
Rafael Pacchiano Alamán
Felipe Pérez Cervantes
Salvador Sánchez Colón
Francisco Suárez Hernández
Mauricio Vaca Tavera

PERSONAL

Dirección General
Lorenzo J. de Rosenzweig P.
Director General

Karime Álvarez
María Eugenia Arreola
Enrique Cisneros
Francisco Ehrenberg
Flora Moir
Daniela Seligson
Karina Ugarte

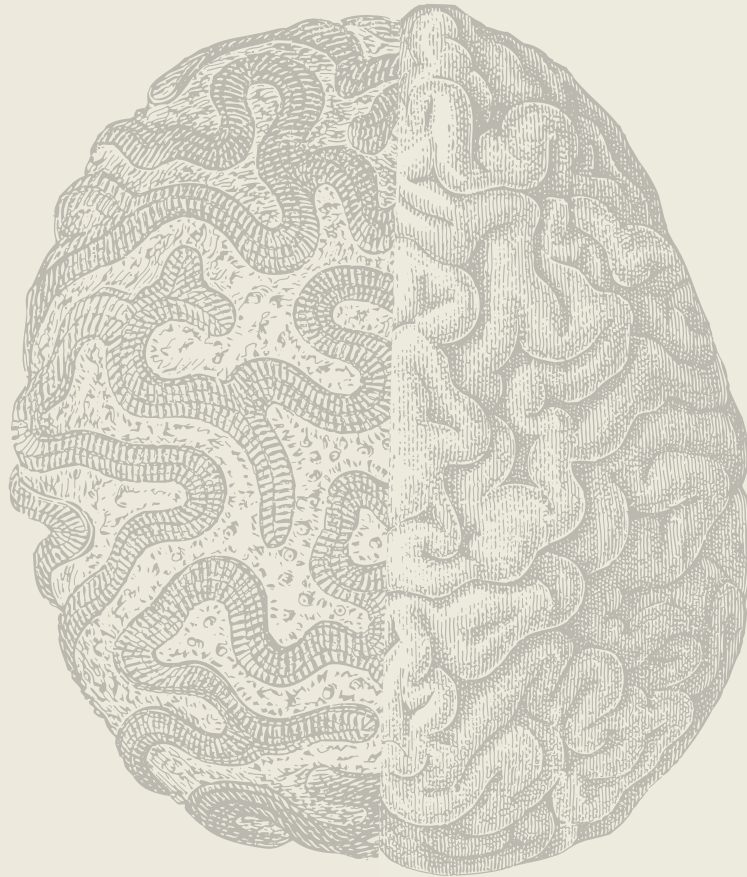
Dirección de Conservación
Renée González Montagut
Directora

Mariana del Carmen Aguirre
Karla Ayuso
Erika Badillo
Ana Laura Barillas
Berenice Díaz
Gabriela Díaz
Juan Manuel Frausto
Eligio García
Lizbeth Guzmán
Yadira Irineo
Cintia Landa

Rossana Landa
Amantina Lavalle
Yarit León
Denice Lugo
Betsabé Luna
Mireya Méndez
Karín Mijangos
Carlos Moreno
Karla Quan
Citlalli Sánchez
Dominga Vásquez

Dirección de Finanzas y Soporte Operativo
Ximena Yáñez Soto
Directora

Nancy Espinal
Rogelio García
Nancy González
Santa Hernández
Beatriz Martínez
Francisco Otero
Israel Quiroz
Araceli Sánchez
Susana Téllez
Laura Torres
Araceli Vargas

**CIUDAD DE MÉXICO**

Damas 49
Col. San José Insurgentes
C.P. 03900
Ciudad de México
Tel.: (+52) 55 56 11 97 79

COATEPEC

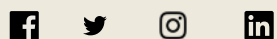
Camino a Rancho Viejo 8
Fraccionamiento Briones
C.P. 91500
Coatepec, Veracruz
Tel.: (+52) 228 813 60 58 /
59 / 60

LA PAZ

Loreto 215
Col. Bellavista
C.P. 23050
La Paz, Baja California Sur
Tel.: (+52) 612 122 74 66

CANCÚN

Avenida Acanceh
SM 11, Mz. 2, Lote 3,
tercer piso, oficina 316
C.P. 77500
Cancún, Quintana Roo
Tel.: (+52) 998 500 18 99
ext. 153

CONTACTO

www.fmcn.org