

Plan Estratégico 2024-2030



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

Plan Estratégico 2024–2030

Fondo Mexicano para la
Conservación de la Naturaleza

Contenido

6

I. Contexto

12

II. Construcción

18

III. Misión, visión
y valores

20

IV. Objetivos externos
y metas para 2030

26

V. Perspectivas
transversales

28

VI. Herramientas
transversales

30

VII. Objetivos
internos y metas
para 2030

46

VIII. Representación
gráfica del PE
2024-2030

48

IX. Proyección
de los costos

50

X. Seguimiento

52

XI. Referencias
bibliográficas

Contexto

El periodo 2024 a 2030 definirá el futuro de la humanidad. Quienes vivimos en estos tiempos tenemos la responsabilidad de conservar la mayor parte de los ecosistemas y la biodiversidad que albergan, y adoptar las mejores medidas de adaptación de nuestra especie al cambio climático. Es una prueba que debemos superar, pues hemos llegado al límite en el uso de los recursos naturales para la propia supervivencia.



Los seres humanos hemos transformado el estado natural de más del 70% de la superficie terrestre, derivando en una degradación ambiental y un calentamiento sin precedentes en el planeta (UNCCD 2022). Además, propiciamos un declive en la salud de los océanos, con cambios y pérdidas en la estructura y función de los sistemas marinos y en los beneficios que obtenemos de ellos (ONU 2021). Los efectos de estas tendencias son evidentes en la pérdida de especies, así como en la capacidad de la naturaleza para ofrecernos el agua limpia y los suelos fértiles, que necesitamos. Las condiciones de temperatura y frecuencia de fenómenos meteorológicos extremos juegan cada vez más en nuestra contra.

El urgente llamado a la acción de expertas y expertos tuvo como respuesta mayor asignación de recursos internacionales para los asuntos ambientales. En la década pasada casi se duplicó el financiamiento climático (Climate Policy Initiative 2023). En el sector privado, los compromisos para alcanzar cero emisiones incrementaron la demanda de créditos de carbono, los cuales se espera crezcan en un factor de 15 para 2030 y de 100 para 2050 (McKinsey 2023). Mientras que los estudios muestran que la falta de recursos financieros para atender la pérdida de biodiversidad alcanza la dimensión de miles de millones de dólares anuales, está claro que su movilización es sólo una parte de la ecuación (Paulson Institute 2020). Uno de los grandes obstáculos que enfrentamos es cómo transformar estos recursos financieros en recursos naturales. Sin embargo, basta volver la mirada hacia la naturaleza misma, de la que somos parte, para encontrar soluciones.

En los ecosistemas cada especie ocupa un nicho y sus vínculos logran impactos de gran escala. Así, los bosques aseguran el abastecimiento de oxígeno, comida y agua necesarios para otras especies, mientras que manglares y arrecifes de coral proporcionan un espacio a gran número de peces y crustáceos. Si bien el siglo pasado se concentró en comprender la competencia como una de las características que marcan el actuar entre individuos de una especie, este siglo apunta a fortalecer el entendimiento de la colaboración. Numerosos estudios científicos destacan la importancia de la vinculación, comunicación y complementariedad entre individuos y entre especies para conformar ecosistemas de gran diversidad.

En la especie humana la colaboración ha marcado los grandes cambios de su historia. Es ahora más necesaria que nunca. Requiere enormes esfuerzos, pues depende de encontrar objetivos comunes entre sectores, diferenciar nichos y de sostener constante comunicación para ir haciendo ajustes a medida que se va logrando el impacto esperado.

La colaboración en el periodo 2024 a 2030 debe tener como objetivo común detener la pérdida de la biodiversidad y frenar el cambio climático.

El nicho de nuestra organización, Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN), está en México. Nuestra nación ocupa el 1.4% de la superficie mundial y alberga entre el 10 y el 12% de la biodiversidad de la Tierra. También es territorio de 118 distintos cultivos que abarcan el 15% de la dieta humana mundial, de acuerdo con la compilación más extensa sobre la biodiversidad mexicana realizada por la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO 2017). Esta gran riqueza está en peligro. Las últimas estimaciones señalan que México ha perdido alrededor de 50% de sus ecosistemas naturales (CONABIO 2022a) y la tasa de deforestación en 2021 superó las 167,000 hectáreas por año (CONAFOR 2022). Los mares sufren de sobrepesca con 70% de las pesquerías en aprovechamiento máximo y 17% de ellas sobreexplotadas (CONABIO 2022b), mientras que la mitad de los ríos está seriamente contaminada y una tercera parte de los suelos está erosionada. No hay tiempo que perder.

México cuenta con capacidades en los sectores público, privado, académico, social y civil para atender el gran reto ambiental de este siglo. Es necesario fortalecer de manera decidida estos recursos humanos e institucionales. Son los que pueden incidir, desde cada uno de sus ámbitos, para que el tema ambiental permee en el quehacer de toda la sociedad. Necesitamos de todas y todos. En este entorno, el trabajo de FMCN es colaborar con los diferentes actores y sectores por medio de apoyos técnicos y financieros estratégicos para conservar el patrimonio natural de México.

FMCN cumplirá 30 años en 2024, cuando iniciará su sexto plan estratégico. A lo largo de tres décadas, FMCN se ha vinculado con más de 80,000 personas en campo, 350 organizaciones de la sociedad civil, más de una docena de instituciones académicas, otra docena de instituciones públicas y privadas, y más de 150 personas asesoras constantes de todos los sectores. FMCN ha construido lazos de confianza con más de 140 donantes. Nuestro organismo, por lo tanto, es parte de una red que late con conocimiento e impulsa la distribución de recursos financieros, con el fin de que lleguen a las mejores manos y se transformen en naturaleza.

En su sexto plan estratégico para el periodo 2024 a 2030 (PE 2024-2030), FMCN incrementará sus vínculos con todos los sectores y contribuirá, de manera decidida, al cumplimiento de las metas establecidas por el Gobierno de México frente a los compromisos internacionales ambientales asumidos por la nación, los cuales se presentan de forma detallada en la sección IV de este PE 2024-2030. Desde su nicho como institución privada mexicana, FMCN contribuirá a las metas globales de las Convenciones de Naciones Unidas relevantes —Biodiversidad, Cambio Climático y Desertificación— así como a las metas que reflejan dichas Convenciones en las estrategias establecidas del país: la Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México (EnBioMex 2016), las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (CMCCC 2022), y la Estrategia Nacional de Suelo para la Agricultura Sostenible (ENASAS 2023).

Como en el plan anterior, las metas del PE 2024-2030 tienen una base cuantitativa. El registro a lo largo de nueve años de los avances en los indicadores institucionales externos permitió llevar a cabo un análisis para proyectar las metas a 2030. Las causas de éxito o fracaso para alcanzar las metas del anterior plan estratégico permitieron definir las tendencias hacia el futuro. Consideramos un crecimiento basado en la tendencia histórica de canalización de recursos financieros que hemos sostenido por 30 años. FMCN invierte en iniciativas que son ejecutadas por socios en el campo. Depende, por lo tanto, de las capacidades y condiciones en el campo para que estos socios, tal como lo lograron en el pasado, puedan escalar su impacto en el futuro. No será tarea fácil considerando un contexto complejo, así como lo apremiante del reto. Invertir en el desarrollo de capacidades va a ser un eje toral para alcanzar la conservación y manejo sostenible de nuestros recursos naturales.

Como en ejercicios anteriores, el PE 2024-2030 es resultado de un ejercicio iterativo entre personal de FMCN, socios que han dispuesto su tiempo para revisar el presente documento, personas expertas que nos han acompañado a lo largo de nuestra historia, integrantes de los comités que nos asesoran, así como el Consejo Directivo y la Asamblea, que nos gobiernan. El apoyo y fortalecimiento de esta importante red, su inteligencia colectiva y la pasión que nos mueve permitirá que en 2030 podamos decir que cumplimos con el papel que nos tocó jugar en el ecosistema de la sociedad mexicana en tiempos de grandes desafíos.





Construcción

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

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

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

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

- a) La Estrategia Nacional para la Implementación de la Agenda 2030;
- b) La Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México (EnBioMex) (CONABIO 2016), que responde a los compromisos de México con las Metas de Aichi y los Objetivos de Desarrollo Sostenible;
- c) Las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (SEMARNAT e INECC, actualización 2022), que detalla los compromisos nacionales de mitigación de gases de efecto invernadero y de adaptación al cambio climático;
- d) La Estrategia Nacional de Suelo para la Agricultura Sostenible (ENASAS), la cual surge como respuesta a la necesidad de organizar, coordinar y fortalecer la implementación de acciones dirigidas al manejo sostenible de los suelos agropecuarios del país, que permitan su conservación y el mantenimiento de sus funciones elementales.

Fotografía por
Paulina Cerna



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

- a) “Estándares de Práctica para los Fondos Fiduciarios para la Conservación” (Bath, Luján y Guzmán 2020). Estos 68 estándares fueron publicados en 2020 por Conservation Finance Alliance apoyado por el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial, Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF, por sus siglas en inglés), Master Capital LLC, Fundación MAVA, Trillion Trees (BirdLife, Wildlife Conservation Society y WWF-UK), WWF-US y Wildlife Conservation Society (WCS).
- b) Los Estándares para Reacreditación del Fondo Verde para el Clima (FVC 2023), que permiten evaluar si una institución tiene las capacidades para diseñar y asumir las responsabilidades fiduciarias para proyectos financiados por el FVC.

Durante 2023 el desarrollo del PE avanzó en las siguientes etapas:

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

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

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

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

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

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

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

Misión, visión y valores

Nuestra *misión* es sustentar nuestro tesoro natural.

Tenemos la *visión* a 2030 de recuperar y mantener la salud de nuestros ecosistemas y paisajes.

Nuestro *lema*: *Conservar⁴ es construir futuro.*

Valores:

- a) **Compromiso:** Aportamos nuestra pasión, basada en la experiencia y mejor conocimiento en nuestro quehacer.
- b) **Cooperación:** Sumamos esfuerzos en alianzas para alcanzar objetivos comunes, ambiciosos e inspiradores.
- c) **Creatividad:** Priorizamos un enfoque flexible y la búsqueda de soluciones innovadoras en nuestro proceso de análisis, planeación y actuación.
- d) **Igualdad:** Aseguramos la no discriminación en nuestra interlocución con otros actores y en el acceso al financiamiento.
- e) **Integridad:** Incorporamos los más altos estándares de ética, guiados por la equidad, la honestidad, la justicia, la rendición de cuentas y la transparencia.
- f) **Permanencia:** Brindamos continuidad y visión de largo plazo con liderazgo y presencia institucional.

⁴ Conservar: Mantener o cuidar de la permanencia o integridad de algo o de alguien (ASALE, Diccionario de la Lengua Española, 2023).

Objetivos externos y metas para 2030

Los primeros dos objetivos externos de FMCN son la conservación y el manejo sostenible. Para FMCN conservar significa mantener o cuidar de la permanencia o integridad de los ecosistemas y paisajes de México (conforme al *Diccionario de la Lengua Española*).



El manejo sostenible para FMCN se refiere al uso, desarrollo y protección de los recursos, tanto naturales como físicos, a una tasa que permita a las personas y comunidades proveerse de bienestar social, económico y cultural, mientras mantiene su potencial original a lo largo del tiempo (basado en COLPOS 2016).

Para FMCN ambos objetivos incorporan la restauración ecológica. FMCN entiende por restauración ecológica el conjunto de acciones para asistir la recuperación de ecosistemas nativos, así como la implementación de actividades recuperativas en los paisajes, para incrementar los servicios ambientales y a la vez mejorar los medios de vida de quienes habitan y usan el territorio. En el continuo de acciones que se llevan a cabo en la conservación prevalecen las realizadas para asistir la recuperación de los ecosistemas nativos, mientras que en el manejo sostenible son las actividades recuperativas las que dominan.

FMCN canaliza recursos, no lleva a cabo acciones en campo. Por lo tanto, resulta indispensable fortalecer a personas, organizaciones y colectivos en la transformación de recursos financieros en recursos naturales, para avanzar en la conservación y el manejo sostenible del territorio. Es por ello que el tercer objetivo externo de FMCN es el desarrollo de capacidades.

Las metas de los objetivos externos de FMCN para 2030 refieren a los resultados esperados con la inversión directa de FMCN y de sus socios en proyectos conjuntos. A continuación se presentan los objetivos externos con sus metas para 2030. Entre paréntesis se incluye el aumento esperado con relación a los resultados de estos indicadores partiendo de la línea base en el año 2022. Los tres objetivos externos de FMCN y sus respectivas 12 metas son:

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

FMCN invierte en mantener la biodiversidad de México, que es su riqueza natural. La biodiversidad permite la integridad de los ecosistemas, cuyos procesos otorgan servicios ambientales que hacen la vida posible, incluyendo la de los seres humanos.

METAS PARA 2030:

1. 38.4 millones de hectáreas financiadas para su protección (contribuye en 25% a la meta nacional de proteger 30% del territorio para 2030 establecido en la **Iniciativa 30x30**) (incremento de 24%).
2. 41 mil personas poseedoras de recursos naturales son apoyadas por mecanismos de retribución o compensación (incremento de 19%).
3. 992 mil hectáreas financiadas para iniciar su restauración (contribuye en 11.7% a la meta nacional de restaurar 4.36% del territorio para 2030 para alcanzar el **Desafío de Bonn**) (incremento de 18%).

b) Manejo sostenible: impulsar el aprovechamiento de largo plazo de los recursos naturales.

La inversión en manejo sostenible provee de medios de vida al utilizar los recursos naturales sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras.

METAS PARA 2030:

1. 172 mil personas apoyadas adoptan mejores prácticas sostenibles (incremento de 46%).
2. 124 mil jornales generados en actividades sostenibles (incremento de 23%).

² Para FMCN la *planeación territorial* implica la evaluación sistemática (i) del potencial de la tierra y del agua, (ii) de las alternativas para el uso del suelo y (iii) de las condiciones económicas y sociales, con el fin de seleccionar y adoptar las mejores opciones de uso del suelo. El objetivo es seleccionar y poner en práctica los usos del suelo que mejor satisfagan las necesidades de las personas, salvaguardando los recursos para el futuro (FAO 1993).

³ Para FMCN un *foro* es un espacio de concertación para promover la participación activa de personas actoras clave; por ejemplo, consejos asesores, comités de agua, comisiones intermunicipales, asamblea ejidal, espacios para toma de decisiones colegiadas, observatorios, subcomités de pesca municipal. *Efectivo* se refiere a que los foros estén operando, se reúnan regularmente, lleven minutas y cumplan acuerdos.

⁴ Para FMCN una *alianza estratégica* es un acuerdo de cooperación o colaboración realizado por dos o más organizaciones para alcanzar beneficios mutuos y un conjunto de objetivos deseados por cada parte, que no sería factible que alcanzaran por sí solas. Se considera que las personas físicas o jurídicas colectivas asociadas aportan a la alianza estratégica siempre y cuando participen con recursos, recaudación de fondos, capital, conocimiento, experiencia, propiedad intelectual, transferencia de tecnología, especialización económica, gastos y riesgos compartidos.

⁵ Para FMCN el *índice de efectividad institucional* implica un proceso sistemático, explícito y documentado, que permite medir el desempeño de las organizaciones socias en función de sus objetivos institucionales. Este diagnóstico institucional tiene como resultado un plan de fortalecimiento de capacidades bajo un enfoque de competencias laborales que garantiza que los proyectos de nuestras socias y socios se transformen en procesos de mediano y largo alcance.

3. 2.2 millones de hectáreas con manejo sostenible financiadas (incremento de 48%).
4. 22 millones de hectáreas con algún instrumento para la planeación territorial² financiado (incremento de 17%).
5. 140 emprendimientos locales financiados que fortalecen sus estrategias de negocio sostenible (incremento de 44%).

c) **Desarrollo de capacidades: consolidar la competencia profesional y el liderazgo personal, así como la competitividad y la capacidad institucional para el desarrollo sostenible.**

FMCN financia iniciativas, por lo que depende de individuos, organizaciones y alianzas que pueden transformar los recursos financieros en recursos naturales.

METAS PARA 2030:

1. 505 foros de participación ciudadana efectivos apoyados³ (incremento de 18%).
2. 132 mil personas participan en capacitaciones financiadas (incremento de 46%).
3. 678 alianzas estratégicas⁴ financiadas y operando (incremento de 51%).
4. 128 organizaciones financiadas mejoran su índice de efectividad institucional⁵ (incremento de 47%).

Fotografía por
Conselva, Costas y Comunidades



Perspectivas transversales

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

- a) **Cambio climático:** Los proyectos de FMCN de mediano y largo plazo deberán considerar las tendencias proyectadas en variables climáticas que prevalecerán en el sitio de intervención e incorporar las medidas de adaptación y mitigación correspondientes. Aportarán a las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional, así como a los objetivos de adaptación y mitigación en el plan de integración de cambio climático de FMCN. Para este plan, en 2024 FMCN tendrá la línea base y comenzará la medición de dos indicadores internos relacionados con el cambio climático para aquellos proyectos con un impacto directo en mitigación y/o adaptación. Estos indicadores incluirán: (1) el número de personas beneficiarias cuya resiliencia al cambio climático ha mejorado; (2) las toneladas de gases de efecto invernadero (tCO₂eq).
- b) **Visión de paisaje:** Los proyectos de FMCN deberán incorporar la dinámica territorial al favorecer la cuenca como área de incidencia regional, apoyando la conectividad con corredores biológicos y logrando una mayor escala en el impacto deseado.
- c) **Género:** Los proyectos de FMCN apoyarán la equidad entre hombres y mujeres de acuerdo al Plan de Acción de Género (PAG) a nivel institucional, así como a su Sistema de Gestión Ambiental y Social y a las políticas institucionales correspondientes. El PAG sistematizará información desagregada por sexo y promoverá acciones afirmativas para el acceso de las mujeres a los beneficios de los proyectos. Se desagregarán por género los indicadores externos que monitorean personas.
- d) **Pueblos indígenas:** Los proyectos de FMCN asegurarán la participación de los pueblos indígenas y otros grupos vulnerables (por ejemplo, población afroamericana), promoviendo sus derechos de acuerdo al Sistema de Gestión Ambiental y Social y a las políticas institucionales correspondientes. Los indicadores externos que monitorean personas se desagregarán por población indígena o afrodescendiente, en los casos que sea relevante.
- e) **Cultura:** Los proyectos de FMCN promoverán el respeto a los usos y las tradiciones locales que sean afines al Sistema de Gestión Ambiental y Social de FMCN.

Herramientas transversales

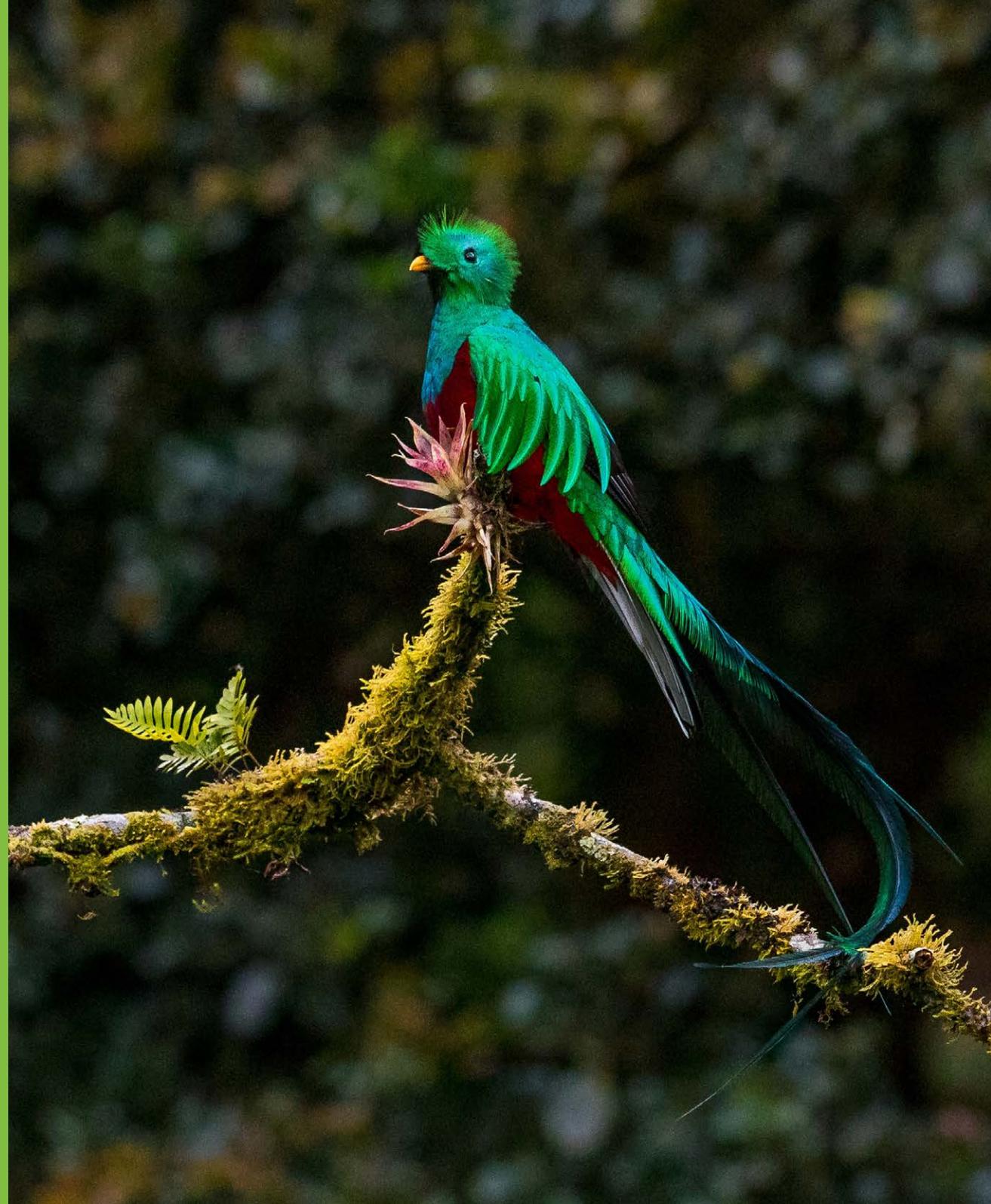
Asimismo, FMCN identificó cinco herramientas indispensables para alcanzar los tres objetivos externos:

- a) **Comunicación:** Los proyectos de FMCN se alinearán con la estrategia de comunicación institucional para difundir entre públicos meta los avances y lecciones aprendidas.
- b) **Educación ambiental:** Los materiales que produzcan los proyectos apoyados por FMCN buscarán ampliar en los públicos meta el conocimiento sobre la necesidad de conservar, usar de manera sostenible y restaurar nuestros recursos naturales. Será importante que la información esté disponible en un lenguaje accesible al público meta.
- c) **Participación social:** Los proyectos de FMCN partirán del involucramiento y corresponsabilidad de las personas dueñas de los recursos naturales y de los sectores vinculados con los mismos, a fin de lograr la apropiación de medidas para mejorar la integridad de los ecosistemas.
- d) **Gobernanza:** Los proyectos de FMCN impulsarán prácticas orientadas a mejorar la transparente toma de decisiones y su seguimiento entre los actores públicos y privados relacionados con el manejo de los ecosistemas.
- e) **Incidencia en políticas públicas:** Los proyectos de FMCN favorecerán el flujo de información que permita armonizar las necesidades locales con las directrices de las políticas ambientales, con el objeto de que estas últimas atiendan a las primeras.

Objetivos internos y metas para 2030

Para el PE 2024-2030, FMCN se basó en los Estándares de Práctica para los Fondos Fiduciarios para la Conservación (Alianza para las Finanzas de Conservación 2020) y en los Estándares para Reacreditación del Fondo Verde para el Clima (FVC 2023).

Fotografía por
Zdeněk Macháček



Este ejercicio produjo un total de siete objetivos internos con 86 metas. Un conjunto de 18 metas corresponde a Estándares para Reacreditación del Fondo Verde para el Clima, que FMCN debe cumplir antes de 2030, aquí destacadas en color verde limón. De los 68 estándares de práctica establecidos, FMCN cumple e implementa plenamente 61 de ellos; durante el PE 2024-2030 FMCN se asegurará de seguir haciéndolo. Los siete estándares que se cumplen parcialmente se encuentran destacadas en color verde azulado en esta sección y FMCN buscará completarlos durante el periodo de este plan estratégico.

a) Gobernanza: contar con un gobierno institucional eficiente.

METAS PARA 2030:

1. FMCN cuenta con un sistema de gobernanza transparente, caracterizado por órganos y procesos de toma de decisiones claramente establecidos.
2. Los instrumentos normativos de FMCN definen claramente los fines para los cuales pueden ser utilizados los activos.
3. Los instrumentos normativos de FMCN definen claramente la membresía, las atribuciones y las responsabilidades del órgano rector. La composición de un órgano rector se diseña de tal manera que sus integrantes tengan un elevado nivel de independencia y representación de las personas y organismos interesados.
4. Se selecciona y nombra a quienes integran la Asamblea y el Consejo con base en sus competencias y su compromiso para contribuir de manera significativa a la misión general y las responsabilidades de FMCN.
5. La Asamblea y el Consejo celebran, respectivamente, por lo menos una y tres reuniones al año y mantienen por escrito memorias precisas de cada una de sus reuniones y decisiones.

6. Quienes integran la Asamblea y el Consejo entienden sus responsabilidades fiduciarias y se aseguran de tener (o de adquirir) las competencias necesarias para poder cumplirlas.
7. FMCN establece comités especializados para recibir asesoría y realizar de manera más eficaz y eficiente determinadas funciones.
8. FMCN establece políticas efectivas sobre conflictos de interés para identificar, prevenir, y manejar los conflictos de interés actuales o potenciales, a fin de reducir la exposición al favoritismo y disminuir el riesgo de daño a la reputación.
9. La Asamblea y el Consejo reclutan y supervisan a una persona responsable de la Dirección Ejecutiva y, según la necesidad, a las y los directores de área.
10. FMCN mantiene una “lista de cumplimiento” para monitorear y asegurar el cumplimiento total de todas las leyes, reglamentos, sus propios instrumentos normativos y todos los acuerdos legales entre el organismo y sus donantes.
11. FMCN nace bajo las normas de un país que asegure efectivamente su autonomía ante el gobierno, que cuente con leyes claras con respecto a las organizaciones no gubernamentales particulares que se cumplan correctamente, y que no someta a FMCN al pago de impuestos onerosos.
12. FMCN cuenta con un comité de evaluación y monitoreo de indicadores⁶.

⁶ A partir de 2024, FMCN incorporará en sus órganos de gobernanza un nuevo comité de evaluación, el cual dará seguimiento y emitirá recomendaciones sobre los procesos de evaluación externa de los proyectos de FMCN y la recuperación de lecciones aprendidas para su inclusión en las nuevas propuestas de financiamiento.

b) **Eficacia institucional: asegurar la inversión en proyectos estratégicos y su implementación de la manera más eficiente y efectiva.**

METAS PARA 2030:

13. FMCN prepara planes estratégicos y financieros que traducen sus valores, y enunciados generales de visión y misión, en objetivos, metas y actividades específicos.
14. En su calidad de organización de interés público, FMCN busca oportunidades para colaborar con las instancias pertinentes del gobierno nacional hacia el logro de prioridades de desarrollo sostenible y conservación.
15. FMCN procura aliarse a nivel nacional o internacional con actores clave tales como donantes, empresas, organizaciones no gubernamentales, comunidades, centros de investigación y universidades.
16. FMCN monitorea y evalúa sus proyectos en relación con su misión y plan estratégico y con respecto a indicadores, objetivos y estrategias de conservación, en el ámbito nacional e internacional.
17. FMCN da seguimiento a su evolución institucional a través de procesos internos de reporte, monitoreo y evaluación, y la presentación de informes de gestión financiera, para apoyar la toma fundamentada de decisiones por parte de sus órganos rectores.
18. FMCN gestiona activamente su imagen, comunica claramente sus valores, misión, objetivos e impactos de proyecto, y define la autoridad de sus funcionarios para comunicarse con audiencias externas a través de políticas integrales de comunicación.
19. FMCN mantiene una presencia pública en internet a través de un sitio web y/o redes sociales.

20. FMCN realiza reportes para diversas audiencias con diferentes propósitos.

21. FMCN cuenta con una política de comunicación e implementa su estrategia incluyendo la gestión de la información a través del sitio web y de las redes sociales.

c) **Proyectos: diseñar proyectos de impacto en la conservación, manejo sostenible y acción climática con indicadores medibles y con procesos de evaluación transparentes.**

METAS PARA 2030:

22. FMCN diseña proyectos para incluir indicadores de monitoreo y evaluación que faciliten la presentación de informes basados en evidencias de la conservación, desarrollo sostenible, o impactos de acción climática.
23. En el otorgamiento de donaciones, FMCN evalúa a las organizaciones socias potenciales, exigiendo que presenten información relevante, y manteniendo contacto directo con ellas.
24. FMCN establece procesos bien definidos para la adjudicación de donativos, orientados a seleccionar oportunamente propuestas de alta calidad a través de mecanismos competitivos.
25. FMCN concluye los ciclos de otorgamiento de donativos mediante un contrato firmado con las personas y organismos que subvenciona, en el que se establecen todos los acuerdos y obligaciones relacionados con el financiamiento que FMCN proveerá.
26. FMCN fortalece la capacidad de los posibles receptores de recursos para preparar propuestas sensibles e implementar de forma eficaz las actividades financiadas por donativos.

27. FMCN ayuda a las personas y organismos con que se asocia con plantillas, marcos y requisitos de reporte claros para la elaboración de sus informes de monitoreo y evaluación del desempeño de los donativos.
28. FMCN establece indicadores y medidas en los acuerdos de donación y/o su plan de monitoreo requerido.
29. FMCN moviliza al personal, contratistas, y, muchas veces, a quien recibe los recursos, para monitorear el progreso del proyecto financiado.
30. FMCN se cerciora de que las personas y organismos con que se asocia apliquen procesos y prácticas eficaces, eficientes y transparentes para la adquisición de bienes, obras y servicios de alta calidad y con la mejor relación precio/valor en un mercado determinado.
31. Cuando una persona integrante de FMCN acepta la responsabilidad de ejecución, aplica los mismos estándares al servicio prestado a las personas y organismos asociados que a su propia administración.
32. FMCN desarrolla sistemas para facilitar la presentación virtual de propuestas y el seguimiento de progreso de proyectos con las y los receptores de recursos.
33. FMCN realiza estudios de viabilidad para evaluar nuevas oportunidades de proyectos.
34. FMCN evalúa el cumplimiento de los estándares de práctica cada año, utilizando la herramienta correspondiente.

d) **Administración: asegurar que FMCN continúe como una institución de excelencia en el manejo de sus recursos financieros y humanos.**

METAS PARA 2030:

35. Las políticas de recursos humanos de FMCN se adecúan a las leyes, políticas y reglamentos de México o el país en el que cada proyecto opere.
36. FMCN establece descripciones claras de cargos, y presupuestos adecuados, para permitir que la persona directora ejecutiva y el personal se desempeñen de una manera eficaz y eficiente.
37. FMCN establece un organigrama que indica las líneas jerárquicas y responsabilidades de gestión.
38. FMCN proporciona a su personal objetivos anuales precisos y evaluaciones periódicas de desempeño.
39. FMCN ofrece al personal compensación y beneficios dentro de un rango preestablecido, con base en la experiencia, la educación y el desempeño.
40. FMCN asigna sus recursos disponibles para maximizar el uso de los fondos con fines de financiamiento de donativos y proyectos, sin dejar de establecer una tasa suficiente de gastos generales para lograr los objetivos estratégicos institucionales.
41. FMCN orienta su gestión cotidiana mediante uno o varios manuales operativos con políticas, procedimientos, y prácticas actualizadas.
42. FMCN adquiere los bienes y los servicios necesarios para llevar a cabo sus actividades cotidianas mediante procesos y prácticas eficientes, económicas y transparentes que aseguran la buena calidad y la mejor relación costo/beneficio de las adquisiciones en el mercado.

43. FMCN se somete a una auditoría anual por parte de firmas de auditoría externas e independientes, quienes aplican criterios que satisfacen los estándares contables de aceptación internacional.
44. FMCN selecciona y da seguimiento a la tecnología de información que adopta para asegurar operaciones seguras y estandarizadas.
45. FMCN implementa políticas de ciberseguridad para proteger sus datos y sistemas.
46. FMCN utiliza software actualizado para la contabilidad automática, administración financiera, gestión de contratos, y adquisición.
47. FMCN cuenta con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) que hace eficiente su operación.
48. FMCN cuantifica las emisiones de gases de efecto invernadero de sus oficinas (tCO₂eq).
49. FMCN mantiene tecnología de punta en la infraestructura de sus centros de trabajo.
- e) **Gestión de activos: asegurar la suficiencia, la permanencia, la solidez y la salud financiera y rendir cuentas con transparencia y confiabilidad.**

METAS PARA 2030:

50. FMCN aplica políticas claras y completas de inversión como principio central en el manejo de sus activos.
51. FMCN gestiona su cartera de acuerdo con lineamientos de inversión en los que se establecen los parámetros específicos que deben aplicar la persona consultora en gestión de inversiones, la de asesoría financiera y/o la gerencia de inversiones.
52. El órgano rector de FMCN, o su comité responsable de supervisar la gestión de inversiones, invierte y administra con el mismo criterio con el que una o un inversionista prudente manejaría sus propios fondos.
53. FMCN procura preservar el capital del fondo patrimonial, a fin de proteger futuras ganancias.
54. El órgano rector de FMCN aprueba la política y los lineamientos de inversión, el proceso y resultado de selección de la persona consultora en gestión de inversiones, la de asesoría financiera y/o la gerencia financiera y de inversiones y los informes sobre el desempeño de dichas personas.
55. Los órganos rectores de FMCN: (i) cuentan con por lo menos una persona profesional a cargo de la dirección, concedora y experimentada en una o más de las áreas de finanzas, negocios, o economía; y (ii) proveen a la totalidad de las y los integrantes capacitación enfocada en los principales conceptos requeridos para la toma de decisiones bien fundamentadas para la gestión de las inversiones.
56. FMCN evalúa su capacidad actual de inversión, identifica el tipo de profesionales de inversión requeridos y les selecciona a través de un proceso competitivo, lo mismo que a personas u organismos proveedores de servicios de reconocida calidad en el sector de las inversiones.
57. FMCN contrata a profesionales de inversión describiendo de manera clara y exhaustiva los servicios a ser prestados, sus objetivos, sus costos y las responsabilidades tanto de quien provee el servicio como de FMCN.
58. FMCN emprende evaluaciones periódicas de su desempeño en la gestión de las inversiones.
59. FMCN reconoce la importancia de invertir sus activos de una manera coherente con su propia misión y

valores, e implementa una estrategia apropiada para lograr tal coherencia.

- 60. FMCN mantiene actualizada la política de inversión y gasto alineada a su misión y valores.
- 61. FMCN cumple con los estándares internacionales del manejo de activos para fondos ambientales y los revisa anualmente.
- 62. FMCN mantiene el capital nominal para asegurar su permanencia en el tiempo.

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

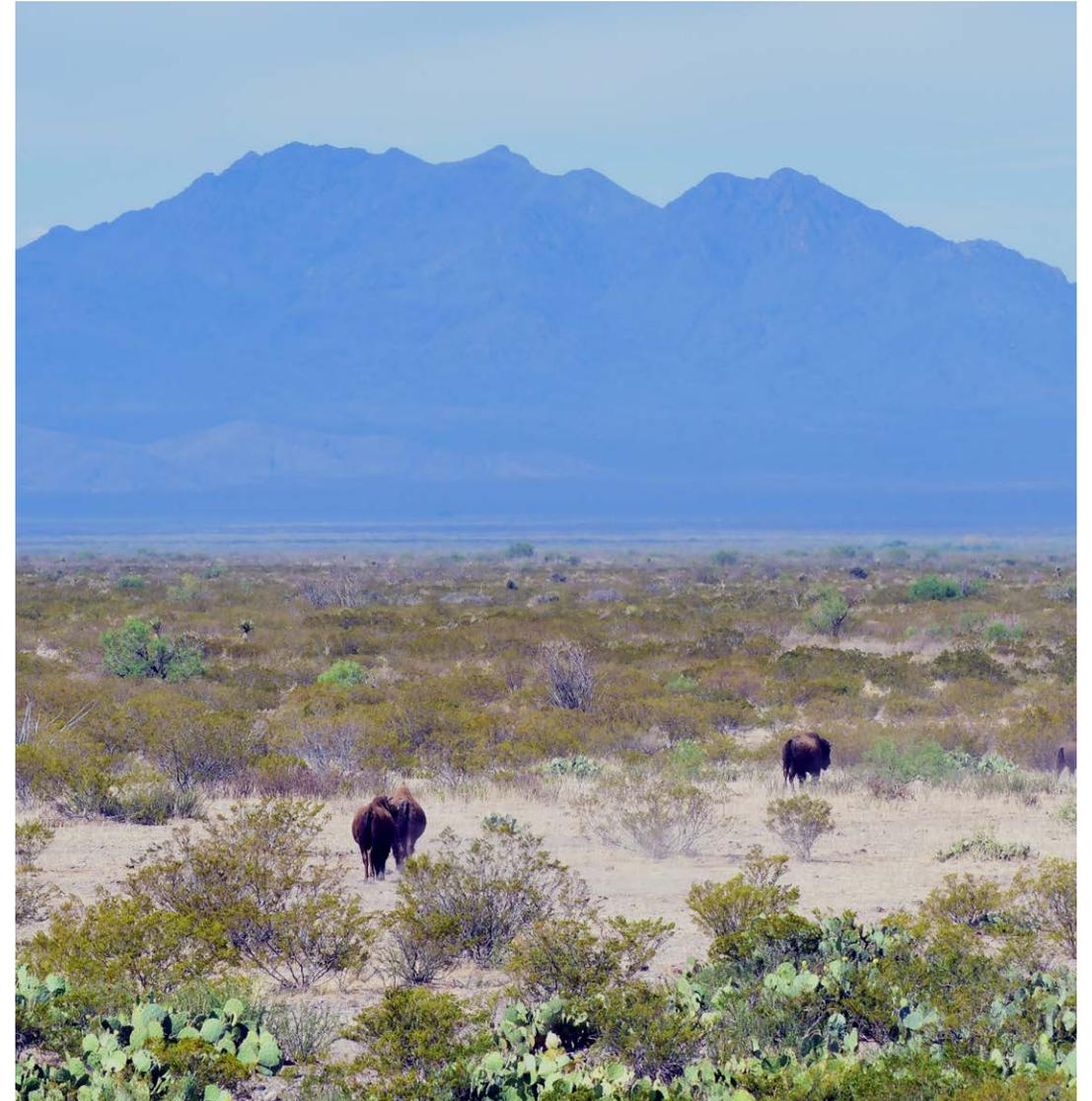
METAS PARA 2030:

- 63. FMCN cuenta con estrategias para diversificar y multiplicar sus fuentes de financiamiento a corto y largo plazo para no depender de una sola fuente o de un solo mecanismo de financiamiento.
- 64. FMCN diseña estrategias o planes de acción para movilizar recursos orientados a recaudar capital de largo plazo, además de financiamiento de más corto plazo para proyectos en particular.



65. FMCN tiene políticas para la selección inicial de donantes y para decidir cuáles contribuciones y condiciones aceptar.
66. FMCN analiza y busca oportunidades para utilizar fondos provenientes de donantes particulares o fuentes gubernamentales, como medio para apalancar recursos adicionales.
67. FMCN analiza y explora oportunidades para servir como intermediario financiero para proyectos de donantes, flujos de caja voluntarios y obligatorios, u otros arreglos financieros, para fomentar la causa de la conservación ambiental y de la adaptación y mitigación de los efectos del cambio climático.
68. FMCN busca el apoyo de instituciones gubernamentales nacionales, actores políticos, y donantes internacionales para movilizar recursos financieros adicionales para FMCN y proyectos estratégicos alineados.
69. FMCN se compromete a usar formatos específicos, proporcionar información solicitada, y cumplir con los procedimientos y plazos para presentar informes técnicos y financieros a través de acuerdos relacionados con los proyectos de FMCN, tales como aquellos firmados entre FMCN y sus donantes.
70. FMCN estimula un régimen de costos compartidos en el cual las personas y organismos con que se asocia contribuyen con una porción de los costos del proyecto o la actividad, o recaudan fondos de terceros.
71. FMCN comunica eficazmente, a potenciales donantes y socios, su rol de apoyo financiero a largo plazo para avanzar hacia los objetivos sociales y ambientales globales y nacionales.
72. FMCN ejecuta anualmente un gasto de 39 millones de dólares.

Fotografía por
Ulises Vera



- 73. FMCN identifica y clasifica los financiamientos recibidos de donantes para proyectos de adaptación y/o mitigación.
- 74. FMCN revisa anualmente y cumple con los estándares internacionales de manejo de activos para fondos ambientales nacionales.
- 75. FMCN facilita que 100% de los fondos regionales en operación avancen en el cumplimiento anual de Estándares de Práctica para los Fondos Fiduciarios para la Conservación.

g) Gestión de riesgos ambientales y sociales: evaluar, prevenir, minimizar y mitigar posibles riesgos ambientales y sociales, así como maximizar los impactos positivos asociados a los proyectos que FMCN financia.

METAS PARA 2030:

- 76. FMCN desarrolla políticas y procedimientos de gestión de riesgos para lograr sus objetivos de una forma confiable, gestionar la incertidumbre, atender reclamaciones y actuar con integridad.
- 77. FMCN adopta y/o adapta salvaguardas y políticas sociales y ambientales nacionales e internacionales.
- 78. Al aceptar cualquier financiamiento, FMCN asume la responsabilidad de crear políticas y procedimientos para cumplir con todos los estándares solicitados por los donantes y aplicarlos a los proyectos que así se financiaron.
- 79. FMCN adopta políticas de transversalización de la perspectiva de género para promover la igualdad de género en todas sus operaciones.
- 80. FMCN establece roles y responsabilidades para la supervisión de rendición de cuentas e implementación de salvaguardas.

- 81. FMCN establece políticas para proteger la seguridad y el bienestar de su personal, proporcionando condiciones laborales seguras.
- 82. FMCN tiene políticas para proteger a informantes o denunciantes.
- 83. FMCN mantiene, evalúa y actualiza sus políticas, procedimientos y herramientas para la gestión de riesgos ambientales y sociales, para su alineación con las políticas nacionales, marcos internacionales y las lecciones aprendidas de los proyectos.
- 84. FMCN fortalece al personal institucional con responsabilidad transversal para la gestión de riesgos ambientales, sociales y de género, incluyendo su operación, monitoreo y rendición de cuentas.
- 85. FMCN sistematiza anualmente la información cualitativa sobre políticas y compromisos que realiza en materia de inversiones en mitigación y adaptación al cambio climático.
- 86. FMCN sistematiza anualmente la información de su Plan de Acción de Género, incluyendo la cuantificación del porcentaje de personas en puestos de liderazgo y toma de decisiones a nivel directivo en FMCN que son mujeres y las diferencias salariales por puesto de trabajo entre sexos.

Representación gráfica del PE 2024-2030

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS NACIONES UNIDAS

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

CONVENIOS Y CONVENCIONES DE LAS NACIONES UNIDAS



Convenio sobre la Diversidad Biológica

Convenio sobre la Diversidad Biológica



United Nations Framework Convention on Climate Change

Convención Marco de las Naciones Unidas Sobre el Cambio Climático



Naciones Unidas Convención de Lucha contra la Desertificación

Convención de las Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación

ESTRATEGIAS NACIONALES



Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México
Plan de Acción 2016 - 2030

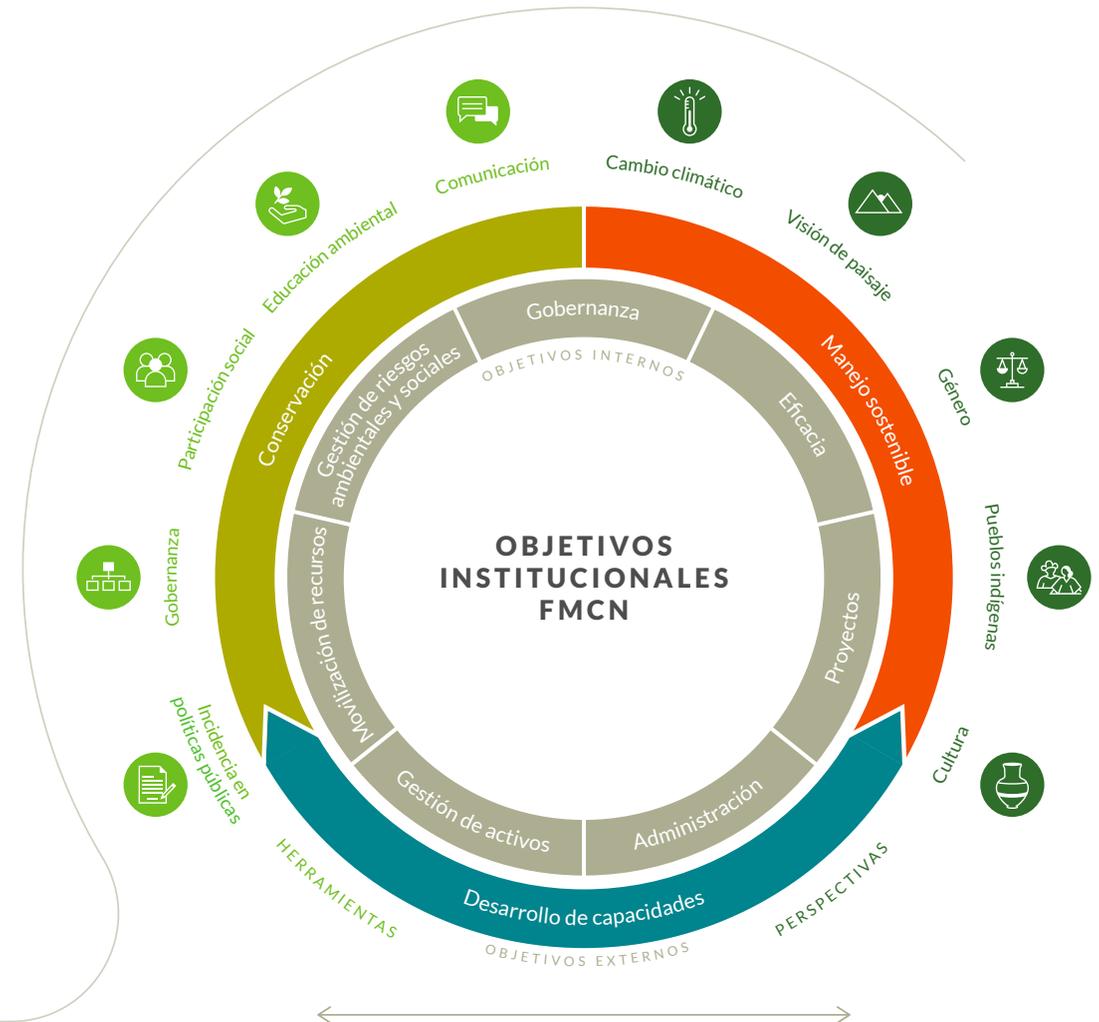
Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México



Contribuciones Previstas y Determinadas a Nivel Nacional

ENASAS

Estrategia Nacional del Suelo para la Agricultura Sostenible



Proyección de los costos

El análisis de los avances en los indicadores del PE 2013-2018 identificó una tendencia principalmente ascendente y lineal en la mayoría de los indicadores.

El incremento anual de los recursos ejercidos por FMCN se ha estabilizado en los años más recientes. Para 2030 FMCN espera que los recursos patrimoniales se mantengan, mientras que los recursos extinguidos continuarán ascendiendo en respuesta a las tendencias globales. Asumiendo que el entorno global y nacional es favorable, FMCN ha proyectado su ejercicio de recursos financieros con una tendencia lineal ascendente. Basado en una proyección histórica de los montos ejercidos en los últimos cinco años, que son ascendentes de manera lineal, se espera alcanzar un gasto anual de US\$39 millones al 2030. Esto muestra el compromiso de FMCN de incrementar su impacto con mayor ambición que la de las tendencias históricas.

Fotografía por
Paulina Cerna



Seguimiento

FMCN medirá los avances anuales hacia las metas de los objetivos externos. Quienes ejecuten todo apoyo financiado por FMCN registrarán el avance de cada indicador clave en la base de datos en línea de FMCN.



Al final de cada año, esta base de datos permite sumar los avances de todos los proyectos.

El Área de Investigación y Desarrollo Institucional (AIDI) de FMCN será la encargada de recabar y analizar, a principios del año siguiente al que cierra, los avances hacia las metas, tanto de los objetivos internos como de los externos. Cada mes de abril, el personal de AIDI calculará el avance de estos indicadores correspondiente al año anterior, analizará los avances y los presentará en una reunión anual. Este proceso permitirá reflexionar tanto sobre los obstáculos como acerca de las oportunidades que se presenten para alcanzar los objetivos externos e internos en un proceso adaptativo, que permita ilustrar los avances al considerar la suma de los indicadores y sus interacciones.

Referencias bibliográficas

- Anderson, S. y J. Cavanagh, 2000. *Top 200: The Rise of Corporate Global Power*. Institute for Policy Studies. Washington, D.C., EUA. En: http://www.ips-dc.org/top_200_the_rise_of_corporate_global_power
- CONABIO. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. 2009. *Capital natural de México*. CONABIO. Ciudad de México, México.
- _____. 2016. *Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México (ENBIOMEX) y Plan de Acción 2016-2030*. CONABIO. Editorial Apolo S.A. de C.V. Ciudad de México, México. 383 pp.
- _____. 2022a. *¿Por qué se pierde la biodiversidad?* CONABIO. México. En: <https://www.biodiversidad.gob.mx/biodiversidad/porque>
- _____. 2022b. *Peces y mariscos comerciales*. CONABIO. México. En: <https://www.biodiversidad.gob.mx/diversidad/alimentos/peces/>
- CONAFOR. Comisión Nacional Forestal. 2022. *Sistema Nacional de Monitoreo Forestal*. CONAFOR. México. En: <https://snmf.cnf.gob.mx/deforestacion/>
- COP10. 2010. *Metas de Aichi*. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Biodiversidad (COP10). Aichi, Japón.
- COP15. 2022. *Marco mundial Kunming-Montreal de la diversidad biológica. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Biodiversidad (COP15)*. Marco mundial Kunming-Montreal de la diversidad biológica (cbd.int). En <https://www.cbd.int/doc/c/2c37/244c/133052cdb1ff4d5556ffac94/cop-15-1-25-es.pdf>
- FMCN. Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza. 2016. *Informe Anual*. Editora Bárbara Castellanos. Ciudad de México, México. 34 pp.
- FVC. *Fondo Verde para el Clima*. 2023. Estándares para reacreditación. FVC.
- IPBES. Panel Intergubernamental de Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos. 2019. Séptima Sesión Plenaria de la IPBES. IPBES. París, Francia.
- IPCC. Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático. 2023. Sexto Reporte de Evaluación. IPCC.
- Llano, M. y H. Fernández (comps.). 2017. *Análisis y propuestas para la conservación de la biodiversidad en México 1995-2017*. Ciudad de México, México. 120 pp.
- ONU. Organización de las Naciones Unidas. 1992. Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB). ONU. Río de Janeiro, Brasil. En: <https://www.cbd.int/doc/legal/cbd-es.pdf>
- _____. 1992. Convenio Marco para el Combate al Cambio Climático (CMCCC). ONU. Río de Janeiro, Brasil.
- _____. 2015. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. ONU.
- _____. 2021. *Segunda Evaluación Mundial de los Océanos*. ONU. En: <https://www.un.org/regularprocess/sites/www.un.org/regularprocess/files/2011859swoaiivoliweb.pdf>
- _____. 2023. *Convenio sobre la Diversidad Biológica, instrumento internacional clave para un desarrollo sostenible*. ONU. En: <https://www.un.org/es/observances/biodiversity-day/convention>
- Sarukhán, J., et al. 2009. *Capital natural de México. Síntesis: conocimiento actual, evaluación y perspectivas de sustentabilidad*. CONABIO. Ciudad de México, México. 99 pp.
- SEMARNAT e INECC. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales e Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático. 2022. *Contribución Determinada a Nivel Nacional-Actualización 2022*.
- Solomon, J. y T. Bridge. 2017. *The Clean Money Revolution*. New Society Publishers. Gabriola Island, B.C., Canadá. 273 pp.
- Spergel, B. y K. Mikitin (comps.). 2014. *Estándares de práctica para los Fondos Fiduciarios para la Conservación*. Conservation Finance Alliance. 110 pp.
- UNCCD. 2022. *Perspectiva global de la tierra. Restauración de las tierras en favor de la recuperación y la resiliencia*. Segunda edición. UNCCD Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación.
- UNFCCC. 2023. *Qué es la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. United Nations Framework Convention on Climate Change. En: <https://unfccc.int/es/process-and-meetings/que-es-la-convencion-marco-de-las-naciones-unidas-sobre-el-cambio-climatico>

Este documento terminó de
imprimirse en marzo de 2024 en
Ciudad de México, México.



FMCN

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

INSTITUCIÓN PRIVADA

WWW.FMCN.ORG