



México

FMCN Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.*

El FMCN Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A.C., es una organización privada sin fines de lucro incorporada legalmente en 1994. Once años más tarde, se puede observar que el valioso aporte de la institución a la conservación de la biodiversidad es el resultado de una mezcla de factores, entre los que destacan:

- *La integración activa de los diferentes actores de la sociedad civil tanto en la toma de decisiones como en el establecimiento de alianzas estratégicas para la ejecución de proyectos en el campo.*
- *El compromiso del Gobierno Mexicano tanto en la capitalización como en la integración del FMCN a la creación de nuevos procesos con el fin de brindar continuidad a ciertas actividades de la agenda oficial de conservación.*
- *El hecho de ser una organización en aprendizaje constante ha llevado a la institución a establecer procedimientos estrictos de capacitación, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas que reflejan la realidad del país y de los usuarios de los FMCNs.*

El FMCN Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN) es una organización sin fines de lucro con la figura legal de asociación civil. Fue incorporado en 1994 como resultado de un proceso que inició en junio de 1992 durante la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas en Río de Janeiro, Brasil. Durante esta conferencia, Kathryn Fuller y Carlos Salinas de Gortari, los entonces Presidentes del World Wildlife Fund U.S. (WWF) y de México, acordaron que la conservación de la biodiversidad en México es una responsabilidad compartida de todos los sectores e identificaron la necesidad de establecer una organización autónoma y permanente que garantizara financiamiento estable de largo plazo y que pudiera captar recursos de diversas fuentes internacionales y nacionales para proyectos de conservación. Una organización de este tipo no existía en México antes del establecimiento del FMCN.

La necesidad de crear el FMCN respondió a dos factores principales: (1) la gran riqueza biológica con la que cuenta México, misma que lo ha situado como el país con la mayor diversidad de reptiles, el segundo país con mayor diversidad de mamíferos y un alto endemismo de plantas y (2) la situación económica del país en los 90's, limitó la disponibilidad de los recursos para las organizaciones ambientalistas existentes. En este contexto, los esfuerzos gubernamentales de establecer una legislación actualizada y ampliar las áreas protegidas en el país, no tenían una contraparte económica que permitiera su adecuada ejecución y fortalecimiento.

¿Cómo se originó el FMCN?

Uno de los grandes retos en el establecimiento del FMCN fue asegurar la participación, en la fase de diseño, de los múltiples actores que formaban parte de la gestión ambiental en México. Con este objetivo

* El presente caso no es una evaluación sobre la gestión del FMCN sino una descripción tomando como punto de partida la información otorgada por cada uno de los Fondos Ambientales (FA). Este documento no incluye la percepción de otros actores y clientes que tienen alguna relación con el FA y que son externos a la operación del mismo.

en mente, se estableció un Comité Consultivo voluntario compuesto por 21 distinguidos mexicanos de diversos sectores y regiones del país que, bajo la coordinación de un consultor de la WWF y el liderazgo de un reconocido filántropo y empresario mexicano, establecieron los principios básicos para el diseño del FMCN (estructura legal, asignación de recursos financieros y lineamientos operativos generales). El aporte económico de organizaciones filantrópicas internacionales y del Gobierno de Estados Unidos por un monto total de US\$475,000 durante los dos primeros años del proceso de diseño, permitió sufragar los costos de arranque y establecimiento de la institución. Durante el proceso de diseño se realizaron seis reuniones regionales donde se consultaron a 415 individuos de cerca de 250 organizaciones conservacionistas, agencias gubernamentales, grupos comunitarios y centros de investigación. La participación de individuos de alto rango del Gobierno Mexicano, en el diseño del FMCN, facilitó las negociaciones gubernamentales de contrapartida patrimoniales que, de no ser así, hubieran sido difíciles de comprometer. Por otro lado, la integración de las organizaciones nacionales de conservación en la fase de diseño permitió el apropiamiento del FMCN por parte de los actores nacionales que se comprometieron con el proyecto y lo apoyaron una vez que éste fue creado.

Desde su inicio, el FMCN identificó un nicho específico para su trabajo: (1) una entidad canalizadora de recursos y no ejecutora de proyectos con el objetivo de no duplicar ni competir con instituciones locales de recaudación de Fondos, (2) una organización dedicada al financiamiento de actividades de conservación de la biodiversidad como eje central.

En 1994, el FMCN fue legalmente establecido y con esto, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) aportó US\$500.000 para el fortalecimiento institucional del FMCN y el costeo de su administración durante los primeros 18 meses de operación. Organizaciones como WWF, TNC y Pronatura (organización local) se responsabilizaron de la capacitación institucional en levantamiento de fondos, manejo organizacional y planificación estratégica. Las alianzas estratégicas con organizaciones que tienen experiencia en la operación de Fondos ambientales, especialmente durante el período de creación de un nuevo Fondo, son esenciales para hacer más eficiente la curva de aprendizaje y construir sobre los éxitos y fracasos de organizaciones con trayectoria en el tema (GEF, 1998).

Al revisar la historia de capitalización del FMCN es necesario enfatizar sobre la capacidad del FMCN de generar recursos adicionales que, de otra manera, no hubiesen sido dirigidos a proyectos de conservación. En 1994, la contribución inicial del Gobierno de México fue de US\$1 millón como fondo patrimonial. La capitalización del FMCN se realizó entre 1996 y 2000 con recursos de contrapartida nacional (US\$10 millones del Gobierno de México) y el aporte del Gobierno de los Estados Unidos (US\$19.5 millones de USAID) como fondo patrimonial para el financiamiento de proyectos de conservación. La contribución del Gobierno de México (US\$10 millones) se formalizó en 1994 y se amortizó en un plazo de 6 años con una tasa de interés anual sobre el saldo de capital equivalente a la tasa de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos a 30 años. Al igual que los canjes de deuda por naturaleza, esta negociación tuvo la ventaja de reducir la presión fiscal sobre los recursos escasos del Gobierno sin dejar de aprovechar el potencial de asegurar recursos externos ni dejar de invertir en temas prioritarios para el país.

El tercer gran aporte al FMCN se realizó en 1997 con la transferencia de US\$16.5 millones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF/Banco Mundial) a un fondo patrimonial para áreas protegidas. El Consejo Nacional de Áreas Protegidas recomendó transferir al FMCN los recursos restantes de un proyecto de recursos extinguidos, no ejecutado en su totalidad, para crear un fondo patrimonial (FANP) con cuyos intereses se financiarían los costos operativos recurrentes de diez áreas protegidas prioritarias. Dada la impecable trayectoria de este programa dentro del FMCN, el FANP formalizó un segundo aporte (US\$22,5 millones) del GEF/Banco Mundial como segunda fase de la iniciativa antes mencionada. Este segundo donativo está condicionado a una aportación de México equivalente a los recursos patrimoniales solicitados. En reconocimiento a los esfuerzos de procuración de fondos del FMCN, la comunidad conservacionista y la SEMARNAT, el GEF, a través del Banco Mundial, ha depositado US\$9.71 millones, cuyos intereses están siendo canalizados a cinco áreas naturales protegidas adicionales.

Desde el año 2000 a la fecha, el FMCN ha captado recursos patrimoniales adicionales del Gobierno de México y de fundaciones privadas en México y los Estados Unidos por un total de US\$17.3 millones. Con esto su patrimonio actual asciende a casi US\$73 millones.

¿Cómo funciona el FMCN?

El máximo órgano de gobierno del FMCN es la Asamblea General que está constituida por 32 miembros honoríficos encargados de, entre otras responsabilidades, aprobar la composición del Consejo Directivo, aprobar los estados financieros anuales auditados y modificar los estatutos para que éstos reflejen su evolución en el tiempo y se adapten a las necesidades cambiantes del entorno.

El Consejo Directivo está integrado por 19 de los 32 asociados que conforman la Asamblea. Los miembros son individuos de reconocida trayectoria profesional y moral que pertenecen a diversas zonas geográficas y sectores de la sociedad mexicana (académico, ONGs, organizaciones de base, y sector empresarial). Todos, menos el titular de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), pertenecen al sector privado. Del 10-15% del Consejo Directivo es reemplazado cada año. Las responsabilidades del Consejo Directivo incluyen, entre otras, la aprobación del plan estratégico, del plan operativo anual con su respectivo presupuesto y, la aprobación final del portafolio de proyectos a ser financiados por el FMCN. Adicionalmente, el Consejo Directivo nombra al Director General del FMCN y crea los Comités Técnicos que sean necesarios dentro del Consejo Directivo, para asegurar su buen funcionamiento.

Dentro del Consejo Directivo se han establecido hasta el momento cuatro Comités Asesores en las áreas de: (1) conservación, (2) áreas protegidas, (3) inversiones y (4) consultivo internacional. Estos Comités están encargados de proponer políticas y lineamientos operativos y financieros dentro del área correspondiente. Cada Comité tiene un presidente, quien forzosamente debe pertenecer al Consejo Directivo y es elegido por sus miembros cada dos años. Los Comités Asesores se reúnen periódicamente y ayudan a agilizar los procesos institucionales de toma de decisión, que de otra manera, deberían esperar una reunión del Consejo Directivo para ser aprobados y ejecutados. Adicionalmente, este mecanismo ha permitido la participación de actores externos que, por su conocimiento en el tema, pueden contribuir y enriquecer los procesos de discusión interna. Uno de los factores importantes resultantes de esta experiencia es que, para que los Comités sean una contribución efectiva al FMCN, deben contar con un reglamento interno para asegurar que las decisiones estratégicas no se tomen al margen de la estructura oficial del Consejo Directivo. El Comité Técnico de Áreas Protegidas es un ejemplo del impacto positivo que pueden tener los Comités Asesores en el manejo de un Fondo. La participación en el Comité, de expertos en manejo de áreas protegidas, de actores del sector privado y de usuarios de dichas áreas ha facilitado el diseño y ejecución de los planes de manejo de manera participativa e integral; fenómeno que antes no sucedía en México.

Operativamente, el FMCN inició su funcionamiento con el Director Ejecutivo y un equipo de dos personas en las áreas de administración y proyectos. Actualmente, el FMCN cuenta con un equipo de 29 personas en las áreas de conservación, áreas naturales protegidas, finanzas y soporte operativo/ operativo y capacitación/fortalecimiento institucional. Este crecimiento ha respondido al incremento de los recursos administrados y de programas impulsados por el FMCN. Con el crecimiento de la institución y el número de usuarios, fue necesario establecer mecanismos de comunicación que aseguren un flujo efectivo de información dentro de la organización y en su relación con donantes y receptores de fondos. El área de comunicación está integrada en el área de finanzas y soporte operativo. Adicionalmente, se ha creado un área de coordinación de recursos humanos que ha contribuido al establecimiento de mecanismos internos de evaluación del personal. Dichos mecanismos han permitido por un lado, facilitar el seguimiento del trabajo realizado por cada uno de los miembros del equipo; y por otro, permite evaluar y recompensar el aporte que sus miembros realizan al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Los Fondos Ambientales, en general, dependen de la calidad de sus recursos humanos (GEF, 1998) y al igual que en el sector privado, este recurso debe ser motivado, capacitado y evaluado constantemente para asegurar sostenibilidad institucional en el largo plazo (TNC, 1993).

La variedad de perfiles profesionales y personales que participan en la Asamblea General y en el Consejo Directivo del FMCN han contribuido con herramientas y recursos para asegurar una adecuada

governabilidad del FMCN. Esto, sumado a un equipo operativo capacitado y comprometido con la misión de la institución, ha permitido un crecimiento ordenado y una operación adecuada.

La operación del FMCN se financia con los intereses generados por el capital patrimonial y aportaciones de aplicación directa. Cada uno de los donantes establece techos presupuestarios para los costos operativos permisibles. La seguridad en el financiamiento de la operación del FMCN le ha permitido dedicarse a su misión sin tener que desviar sus esfuerzos a la búsqueda de financiamiento operativo de corto plazo (GEF, 1998).

El FMCN realiza periódicamente ejercicios de planificación estratégica. La revisión constante de su plan estratégico le ha permitido adaptarse a lo largo del tiempo a los nuevos retos del entorno. Es así como la misión inicial de “promover y fortalecer acciones de conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales de nuestro país (México) a través del apoyo financiero de mediano y largo plazo” ahora se ha transformado en “conservar la biodiversidad de México y asegurar el uso sustentable de sus recursos naturales a través de la promoción de acciones estratégicas y el apoyo financiero de mediano y largo plazo”. En la planificación del FMCN participan los diversos sectores de la sociedad, su Consejo Directivo, el equipo operativo y los donantes.

Los objetivos y metas establecidos en el proceso de planificación estratégica son la base sobre la que se construyen las misiones y objetivos de los diferentes programas del FMCN. Utilizando la metodología de marco lógico, estos objetivos se convierten en resultados e indicadores a nivel de los diferentes proyectos financiados (GEF 1998). Sin embargo, uno de los retos del FMCN en el mediano plazo es establecer mecanismos de evaluación de impacto de los proyectos en el campo. Durante sus primeras convocatorias, el FMCN apoyó una gran diversidad de proyectos dispersos en varios temas y áreas geográficas. Esta gran variabilidad de proyectos dificultó la evaluación de su impacto en el campo. Además de acotar cada vez más los temas de sus convocatorias, el FMCN desarrolló un sistema de evaluación SIEVI (Sistema de Evaluación e Indicadores) que facilita el monitoreo e interpretación de indicadores.

¿Qué financia el FMCN?

Uno de los factores que agregan valor a los Fondos Ambientales es su potencial de contribuir al financiamiento de prioridades nacionales. La definición de dichas prioridades permite mayor eficiencia en el uso de los recursos, que de otra manera, se invertirían en el financiamiento de muchas iniciativas pequeñas sin poder generar un impacto significativo en un tema o área geográfica (GEF, 1998).

Hasta finales de la década de los 90, México no contaba con lineamientos claros que permitieran la definición de prioridades. La primera convocatoria abierta de proyectos del FMCN reflejó dicha necesidad. El FMCN contribuyó con parte del financiamiento para la preparación del diagnóstico de país y la Estrategia Nacional para la Conservación de la Biodiversidad a través de la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO). Uno de los resultados de este proceso fue la identificación de 155 áreas prioritarias que son ahora, uno de los criterios de definición de inversión del FMCN. Paralelamente, el FMCN coordina acciones con la CONABIO con el objetivo de asegurar que los recursos que las dos instituciones canalizan sean complementarios y fortalezcan las áreas de prioridad identificadas.

Contribuciones adicionales a las mencionadas han permitido la capitalización del FMCN por un monto de US\$73 millones y las metas de capitalización hasta el 2006 prevén un patrimonio de US\$100 millones. Sin embargo, el éxito en la capitalización del FMCN no sólo se debe al hecho de ser un instrumento eficiente de administración financiera de los recursos donados, sino al establecimiento de herramientas complementarias que aseguran al donante: (1) el financiamiento de proyectos detalladamente seleccionados, (2) su monitoreo y evaluación y (3) la capacidad de rendir cuentas periódicamente.

A continuación se detallan cuatro de los principales programas de financiamiento:

(a) Iniciativas de Conservación

En 1996, el FMCN realizó la primera convocatoria de proyectos con los recursos provenientes de la inversión de su capital (aproximadamente US\$2.4 millones al año). Dicha convocatoria fue dirigida a

proyectos relacionados con; (1) conservación de especies y ecosistemas, (2) uso sustentable de recursos naturales y (3) fortalecimiento institucional. A partir de 1999 el Programa de Conservación agregó a este listado la restauración de áreas degradadas y dejó el tema de fortalecimiento institucional para ser tratado por la Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación (IMAC) que se detalla más adelante.

Los criterios de selección de proyectos en esta iniciativa se han ido adaptando a los planes nacionales de manejo de los recursos naturales conforme éstos van surgiendo. Actualmente los criterios principales para la elección de los proyectos son: (1) que sean proyectos vinculados con la conservación de la biodiversidad, (2) que respondan a las prioridades ambientales nacionales, (3) que cumplan con los programas e instrumentos nacionales de manejo de recursos naturales, como son las áreas terrestres prioritarias, áreas hidrológicas prioritarias, áreas de importancia para la conservación de las aves, CITES y con las normas nacionales de conservación y uso sustentable de la biodiversidad, (4) que cuenten con solidez técnica y una buena estructura y diseño del proyecto y (5) que incorporen, directamente en la operación del proyectos, a las comunidades que están involucradas en el área de trabajo.

Iniciativas de Conservación apoya la protección, uso sustentable y restauración de la naturaleza a través de cuatro programas:

- Durante ocho años, el Programa de Apoyos Estratégicos (PAE) desembolsó aproximadamente US\$13.83 millones a diversos proyectos de conservación con cerca de 350 iniciativas ejecutadas por organizaciones conservacionistas, grupos rurales e instituciones de investigación de todo el país. A principios del año 2005 el PAE evolucionó a dos programas más específicos:
 1. Programa para la Conservación de Cuencas.
 2. Programa para la Conservación de Ecosistemas Marinos
- Programa para el Manejo del Fuego y la Restauración Ambiental (PPIRA), instrumentado para canalizar US\$5.75 millones durante un periodo de cinco años. Su principal objetivo fue incrementar la participación de la sociedad civil en la prevención de incendios forestales y la restauración de áreas afectadas con alta diversidad biológica. Algunas de las actividades financiadas incluyeron la instalación de un sistema satelital de detección de incendios forestales en México a través de puntos de calor, y la promoción de actividades comunitarias para la prevención de incendios. La primera fase del PPIRA concluyó en diciembre de 2004 y desembolsó aproximadamente US\$4.29 millones a diversos proyectos; la segunda fase continuará mediante la reasignación de US\$4.5 millones de los recursos patrimoniales del PAE.
- Fondo para Áreas Naturales Protegidas. Esta iniciativa nace en 1997 cuando el Consejo Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) decide entregar al FMCN los recursos restantes (US\$16,48 millones) de un proyecto GEF que no fue ejecutado en su totalidad. Estos recursos se utilizaron para la creación de un fondo patrimonial denominado Fondo para Áreas Naturales Protegidas (FANP). Desde 1998, los ingresos generados por este capital se han canalizado a diez ANP, cubriendo personal básico, así como las actividades de conservación, vigilancia, participación de la comunidad y capacitación.

La misión del FANP es conservar la biodiversidad de las ANP y asegurar, tanto el uso sostenible de sus recursos naturales por medio de un apoyo financiero de mediano y largo plazo, como la promoción de acciones estratégicas. En el proceso de determinar y facilitar el avance hacia la misión del programa, fue determinante contar con un sistema de monitoreo y evaluación que facilitara el cumplimiento de la misión, la evaluación del avance y la administración adaptativa con base en las experiencias adquiridas. El sistema del FANP se basa en indicadores generales para el programa en su conjunto, así como en indicadores para cada ANP. El programa de monitoreo se basa en el marco lógico. El marco lógico identifica la misión y los objetivos principales, así como los indicadores de resultados. Especialistas externos se encargan de monitorear los indicadores identificados.

En 1998 se organizó un taller donde participaron especialistas en planeación, biólogos, sociólogos, geógrafos y personas con una amplia experiencia en la administración de ANP, y se determinó la utilización, de una forma simplificada, de la metodología alemana de "Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos" o ZOPP (por sus siglas en alemán) con un período de monitoreo de cinco años (1998 al 2003). Los directores de las áreas protegidas también realizaron un taller de

capacitación sobre la metodología ZOPP y finalmente se estableció el primer sistema de monitoreo y evaluación para las áreas protegidas.

Este programa cubre 10 áreas protegidas con el financiamiento de sus costos operativos recurrentes. El número de áreas protegidas se incrementó a 22 con la segunda fase del proyecto (US\$ 22.5 millones) que fue aprobada por el GEF/ Banco Mundial en el 2001. Adicionalmente, el FMCN ha desarrollado vínculos institucionales con el Programa de Pequeñas Donaciones del GEF para apoyar proyectos de conservación comunitaria en seis de las áreas protegidas en las que trabaja el FMCN.

(b) Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación (IMAC)

Esta iniciativa surge de la necesidad de contar con organizaciones de conservación más eficaces que tengan un impacto a gran escala en la conservación de la biodiversidad en México. Luego de revisar las aplicaciones recibidas en respuesta a las convocatorias del FMCN se identificó que: (1) sólo algunos proyectos se podrían traducir en efectos positivos en conservación de la biodiversidad, (2) un elevado número se enfocaba a necesidades de investigación y cuadros académicos y (3) pocos proyectos estaban dirigidos a capacitar a organizaciones locales.

Es así como en 2001, el FMCN toma la decisión de hacer una alianza estratégica con organizaciones internacionales expertas en el tema ([The Nature Conservancy](#), y Private Agencies Collaborating Together) con el objetivo de sumar experiencias y esfuerzos para generar un programa innovador que permita desarrollar capacidades en las organizaciones de conservación. Bajo esta iniciativa se comprometieron US\$1.5 millones de dólares durante tres años para: (1) la evaluación de capacidades organizacionales y planificación de actividades de mejoramiento, (2) el entrenamiento y asistencia técnica para la conservación, (3) el intercambio de información y conocimientos y (4) el establecimiento de un portal de aprendizaje. Dicho entrenamiento incluye el fortalecimiento a organizaciones no apoyadas previamente, proyectos seleccionados en convocatorias anteriores y el seguimiento a las recomendaciones de los comités externos de evaluación de proyectos en ejecución.

Una herramienta central de IMAC es la formación de comunidades de aprendizaje que son grupos de personas o instituciones que aprenden y se desarrollan juntos a través del intercambio de conocimientos, experiencias y mejores prácticas.

(c) Proyectos Especiales

Vincula esfuerzos de conservación a mecanismos de mercado e iniciativas empresariales. Desarrolla fondos paralelos, geográficos y temáticos. Actualmente el FMCN cuenta con 2 proyectos especiales:

- **Sustentabilidad Empresarial:** Paradigma económico alternativo para la creación de negocios exitosos, a través del fortalecimiento de las comunidades vecinas y la preservación o la restauración del medioambiente local. Las iniciativas apoyadas a través de este proyecto son:
 1. New Ventures-México
 2. Base de la Pirámide
 3. Ollas Solares
- **Fondos Paralelos:** Detecta y apoya prioridades y oportunidades en las diferentes ecoregiones en estrecha colaboración con los grupos y actores locales. Los fondos paralelos son:
 1. Fondo Arrecifal Mesoamericano (Mar Fund)
 2. Fondo para la Comunicación y la Educación Ambiental (FEA)
 3. Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLAC)

¿Cómo se administran los recursos?

El Comité de Inversiones es la entidad encargada de supervisar la estrategia financiera del FMCN. Actualmente, la institución cuenta con un asesor financiero externo que supervisa la gestión de los administradores de activos de los recursos patrimoniales. El 80%-85% de los recursos patrimoniales se invierten en renta fija y del 15%-20% en renta variable.

La selección de los administradores de activos debe permitir que, a un costo moderado, se aseguren los flujos de recursos deseados. Bajo los lineamientos de inversión de USAID y GEF/Banco Mundial, el

FMCN dio, durante sus primeros cuatro años de operación, total libertad a los administradores de activos para que decidieran la estructura del portafolio a invertir. Sin embargo, los beneficios recibidos de este servicio no justificaban los altos costos (aproximadamente US\$ 250.000 – US\$ 300.000 por año). A partir del 2001, el FMCN asumió la responsabilidad de decidir sobre el destino y estructura del portafolio bajo la supervisión del Comité de Inversiones y con el apoyo del asesor financiero independiente. Con este nuevo esquema, los agentes financieros operan como custodios de los recursos sin discrecionalidad en el manejo de éstos, responsabilidad que se comparte ahora entre el asesor financiero independiente y el Comité de Inversiones. El costo de este arreglo es 50% menor que el modelo tradicional de agentes financieros con discrecionalidad (0.5%-0.6% del patrimonio al año).

Lecciones aprendidas

- La estrategia de inversión de los recursos del FMCN debe considerar la cobertura de los costos administrativos y operativos de la institución, de lo contrario, la búsqueda de financiamiento para dichos costos se transforma en una prioridad que distrae la gestión del FMCN de su misión institucional.
- Es importante obtener recursos patrimoniales no etiquetados con el objetivo de asegurar la sostenibilidad financiera de la institución en el largo plazo. De esta manera, se liberan recursos para conservación de los proyectos que tienen restricciones.
- Establecer una estrategia de comunicación desde el principio facilita el flujo de información dentro de la organización y de ésta con los actores externos.
- Es necesario considerar detalladamente las implicaciones de rotar constantemente los miembros del Consejo Directivo. Uno de los requerimientos de los donantes es promover la rotación periódica de los miembros de dicho Consejo para asegurar transparencia y democracia en la toma de decisiones. Sin embargo, en países donde el capital humano es una limitante, es importante mantener y asegurar el aporte de aquellos miembros reclutados. El FMCN se ha visto en la necesidad de realizar algunos ajustes a la política de renovación de miembros del Consejo Directivo para continuar con el aporte de dichos miembros una vez que ya no forman parte del mismo.

Contacto

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A.C., México
Lorenzo Rosenzweig, Director Ejecutivo
Damas 49
Col. San José Insurgentes
México D.F. México. 03900
Teléfono: (52 55) 5611 9779
Fax: (52 55) 5611 9779
E-mail: ximena@fmcn.org
Web site: www.fmcn.org

Bibliografía

Global Environment Facility. *Evaluation of Experience with Conservation Trust Funds*. Washington D.C., Estados Unidos. Noviembre, 1998.

Global Environment Facility. *Building Strategic Focus in a Conservation Trust Fund*. GEF Lessons Notes No. 6. Febrero 1999.

Global Environment Facility. *The Mexican Nature Conservation Fund*. GEF Lessons Notes No. 7. Abril 1999.

EcoFMCN. *Consulta Regional Sobre FMCNs Ambientales Nacionales en América Latina y el Caribe, Reporte Final*. Cartagena, Colombia. 1996.

FMCN Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. *Informe Anual*. 1996.

FMCN Mexicano para la Conservación de la Naturaleza. *Informe Anual*. 1999.

IUCN, The Nature Conservancy, WWF. *First Global Forum on Environmental Funds, Santa Cruz, Bolivia*. Washington D.C. 1994.

Norris, Ruth, ed. *The IPG Handbook on Environmental Funds: A Resource Book for the Design and Operation of Environmental Funds*. Pact Publications. New York, Estados Unidos. 2000.

PNUD. *Informe del Taller sobre Fortalecimiento de los FMCNs Ambientales en América Latina y el Caribe, Yucatán, México*. 1997.

USAID Global Environment Center. *Update on USAID-Supported Environmental Endowments*. Environmental Information Clearinghouse (EIC) Project. 1999.

The Nature Conservancy. *Resources for success*. The Nature Conservancy. 1993.