



**GOBIERNO  
FEDERAL**

**SEMARNAT**



Administración 2006-2012

# Memoria Documental

Esquema del

Fondo Forestal Mexicano





## ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN.....	5
2. FUNDAMENTO LEGAL Y OBJETIVOS DE LA MEMORIA DOCUMENTAL .....	9
3. ANTECEDENTES.....	10
4. MARCO NORMATIVO APLICABLE A LAS ACCIONES REALIZADAS DURANTE LA EJECUCIÓN DEL ESQUEMA. ....	12
5. VINCULACIÓN DEL ESQUEMA CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y PROGRAMAS SECTORIALES, INSTITUCIONALES, REGIONALES Y/O ESPECIALES. ....	17
6. SÍNTESIS EJECUTIVA DEL ESQUEMA .....	21
7. ACCIONES REALIZADAS .....	28
8. SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	31
9. RESULTADOS Y BENEFICIOS ALCANZADOS .....	35
10. INFORME FINAL DEL TITULAR DE LA UNIDAD DEL ESQUEMA.....	36
11. GLOSARIO.....	40
12. ANEXOS.....	42

### ELABORÓ:

L.C. Oscar Guardado Avila

L.C. Carlos Francisco Moreno Palafox

### COORDINÓ EN EL ÁREA:

Lic. Berenice Hernández del Toro

### COORDINÓ EL PROYECTO:

MDOH. Irma Leticia Rodriguez Silva



## 1. PRESENTACIÓN

### 1.1. Nombre del esquema.

Esquema del Fondo Forestal Mexicano (FFM)

### 1.2. Objetivo del esquema.

En el 2003 la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (LGDFS) en su artículo 142 mandata el establecimiento del FFM con la finalidad de “promover la conservación, incremento, aprovechamiento sustentable y restauración de los recursos forestales y sus recursos asociados”; esta misión se cumple realizando las siguientes acciones:

- Facilitando el acceso a los servicios financieros en el mercado
- Impulsando proyectos que contribuyan a la integración y competitividad de la cadena productiva
- Desarrollando los mecanismos de cobro y pago de bienes y servicios ambientales
- Promoviendo la emisión de bonos que acrediten la conservación de los recursos forestales (Art. 114 y 141 de la LGDFS)
- Ministrando subsidios de diferentes programas sujetos a sus reglas de operación

### 1.3. Periodo de vigencia.

Contrato Mandato con vigencia de 10 años, abarcando de 2003-2013.

### 1.4. Ubicación geográfica.

La operación del presente esquema se lleva a cabo a nivel nacional.

### 1.5. Principales características técnicas.

- Esquema financiero creado mediante la figura de un Contrato de Mandato

- ✓ Mandante: “Comisión Nacional Forestal” CONAFOR
- ✓ Mandataria: “Nacional Financiera” NAFIN
  
- **Situación Inicial del Fondo Forestal Mexicano:**
  - ✓ Constitución el 10 de Julio de 2003
  - ✓ Manejo de los recursos en cuatro subcuentas
    - A. Recursos públicos federales
    - B. Costos de operación
    - C. Recursos públicos estatales, municipales y Distrito Federal
    - D. Recursos privados
  - ✓ Fines del mandato
    - A. Administración e inversión de los recursos
    - B. Canalización de subsidios y donativos a los receptores elegibles conforme a los programas y sus reglas de operación
  - ✓ Patrimonio inicial aportado: 192 millones de pesos (mdp)
  - ✓ El esquema cuenta con dos comités que lo regulan:
    - A. El Comité Mixto del FFM
    - B. El Comité de Inversiones y Programación
  
- **Situación Actual del Fondo Forestal Mexicano:**
  - ✓ Manejo de los recursos en 8 programas fisos:
    - A. PRODEFOR
    - B. Pago por servicios ambientales
    - C. Compensación ambiental
    - D. PROCOREF
    - E. Cadenas productivas
    - F. PRODEPLAN
    - G. Fondo patrimonial de la biodiversidad
    - H. Fondos concurrentes

- ✓ Subcuentas individuales
- ✓ Estados financieros generados por cada programa
- ✓ Patrimonio total al 31 de Julio de 2012 \$ 8,256 millones de pesos mdp  
(distribuidos en \$ 3,606 mesa de dinero y \$ 4,650 operadora de fondos)

#### **1.6. Unidades Administrativas Participantes.**

- ✓ Dirección General
- ✓ Unidad de Asuntos Jurídicos
- ✓ Unidad de Asuntos Internacionales y de Fomento Financiero
- ✓ Unidad de Comunicación Social
- ✓ Coordinación General de Producción y Productividad
- ✓ Coordinación General de Conservación y Restauración
- ✓ Coordinación General de Administración
- ✓ Coordinación General de Planeación e Información
- ✓ Coordinación General de Educación y Desarrollo Tecnológico
- ✓ Coordinación General de Gerencias Estatales



Memoria Documental CNF-09  
**Esquema del Fondo Forestal Mexicano**  
Unidad de Asuntos Internacionales y Fomento  
Financiero

**GOBIERNO  
FEDERAL**

**SEMARNAT**



**1.7. Nombre y firma del titular de la entidad y de los responsables del esquema.**

Dr. Juan Manuel Torres Rojo  
Director General de la Comisión Nacional Forestal

Mtro. José Carlos Fernández Ugalde  
Jefe de la Unidad de Asuntos Internacionales y Fomento Financiero

Lic. Berenice Hernández Del Toro  
Directora de Financiamiento



## 2. FUNDAMENTO LEGAL Y OBJETIVOS DE LA MEMORIA DOCUMENTAL

### 2.1. Fundamento Legal.

El presente documento tiene el carácter de constancia documental, muestra las acciones y resultados obtenidos de programas, proyectos o asuntos relevantes y trascendentes de la CONAFOR, conforme a lo establecido en el artículo sexto del Acuerdo Presidencial para la rendición de cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012, publicado en el Diario Oficial de la Federación DOF el 19 de Diciembre de 2011.

También de conformidad con lo establecido en el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública, artículo 6 fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, los Lineamientos para la elaboración e integración de Libros Blancos y de Memorias Documentales publicados en el DOF el día 10 de Octubre de 2011.

Así como en relación al punto 15 de los Lineamientos para la formulación del Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012, publicado en el DOF el 18 de Enero de 2012.

### 2.2. Objetivo de la Memoria Documental

El objetivo de esta Memoria Documental es dar constancia del funcionamiento actual del FFM y las acciones realizadas para la re-estructura del mismo, presentando las características principales del esquema operativo y los resultados relevantes alcanzados en esta gestión, así mismo prever las acciones futuras necesarias para continuar con una eficiente operación.

### 3. ANTECEDENTES

#### 3.1. Origen del Fondo Forestal Mexicano

La LGDFS señala en su artículo 12 fracción XV que es una atribución de la Federación promover el FFM, además dentro de la Sección 2 de la misma Ley, específicamente en el artículo 142 se menciona lo siguiente:

“El Fondo Forestal Mexicano será el instrumento para promover la conservación, incremento, aprovechamiento sustentable y restauración de los recursos forestales y sus recursos asociados facilitando el acceso a los servicios financieros en el mercado, impulsando proyectos que contribuyan a la integración y competitividad de la cadena productiva y desarrollando los mecanismos de cobro y pago de bienes y servicios ambientales.”

Una vez establecido en la LGDFS la necesidad de promover el FFM se revisaron las diferentes opciones e instrumentos viables para formalizar y dar certeza jurídica y legal a la creación del FFM, se seleccionó la figura del Contrato de Mandato sobre los demás contratos e instrumentos legales por ofrecer ventajas.

Estas ventajas las otorga el Manual de Normas Presupuestarias para la Administración Pública Federal (publicado el 3 de Septiembre de 2002) y que en el Título séptimo mencionaba sobre la regulación de los fideicomisos, mandatos y contratos análogos que involucraban los recursos públicos federales.

Los cambios importantes que presentaba este nuevo manual fue que a partir del 2002 ya no era necesario finiquitar anualmente los mandatos y simplemente se estableció en el artículo 185 la obligación de solicitar la renovación de la clave presupuestaria, presentando la siguiente información:

- ✓ Copia de los estados financieros al cierre del ejercicio fiscal

- ✓ Un reporte de las aportaciones realizadas durante el ejercicio anterior con cargo al presupuesto.
- ✓ Un reporte de los fines u objetivos alcanzados, así como las metas previstas para el ejercicio fiscal siguiente, poniendo énfasis de que en caso de que se desee continuar con la vigencia del mandato, se deberá justificar la necesidad de continuar con los mandatos.

Estas disposiciones abrieron por completo la posibilidad de celebrar mandatos con vigencia multianual, situación que permitió celebrar el Mandato del FFM con una vigencia de 10 años, como está en estos momentos.

Otro aspecto relevante que motivo la elección del Mandato sobre el fideicomiso y otros instrumentos legales fue que para efecto de que las aportaciones trascendieran el ejercicio fiscal, el segundo párrafo del artículo 183 del Manual de Normas que implicaba que al final de cada año se debían concentrar en Tesorería de la Federación los recursos no ejercidos, con la salvedad de que podían permanecer en el Mandato al término del ejercicio fiscal si la SHCP renovaba la clave de registro presupuestario.

Con la formalización del Mandato del FFM se estableció que la Mandataria debía ejecutar los siguientes actos:

- ✓ La concentración, administración e inversión de los recursos económicos que le fueran entregados por el Mandate o entregados al Mandatario con la conformidad de aquel.
- ✓ La derivación de recursos públicos a los diversos esquemas que se implementen para la canalización de subsidios y donativos a favor de los receptores elegibles, conforme a los programas de apoyo y fomento financiero.

## 4. MARCO NORMATIVO APLICABLE A LAS ACCIONES REALIZADAS DURANTE LA EJECUCIÓN DEL ESQUEMA.

### 4.1. Marco Normativo aplicable a las acciones realizadas durante la ejecución del esquema.

#### Esquema 1

#### Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

#### LEYES

- Ley Agraria.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Ley de Amparo reglamentaria de los artículos 103 y 107 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Coordinación Fiscal.
- Ley de Ciencia y Tecnología.
- Ley de Desarrollo Rural Sustentable.
- Ley de Impuesto al Valor Agregado.
- Ley de Impuesto sobre la Renta.
- Ley de Ingresos de la Federación.
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- Ley de Planeación.
- Ley de Premios, Estímulos y Reconocimientos Civiles.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Ley del Servicio de la Tesorería de la Federación.
- Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley Federal de las Entidades Paraestatales.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del apartado "B" del Artículo 123 Constitucional.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley Federal de Procedimiento Administrativo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley Federal de Responsabilidad Patrimonial del Estado.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley Federal del Trabajo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley Federal sobre Metrología y Normalización.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley General de Bienes Nacionales.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley General de Contabilidad Gubernamental.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley General de Cambio Climático</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley General de Desarrollo Social.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley General de Vida Silvestre.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley sobre la Celebración de Tratados.</li></ul>
<b>CÓDIGOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Código Civil Federal.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Federal de Procedimientos Penales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Fiscal de la Federación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Penal Federal.</li> </ul>
<b>REGLAMENTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable en Materia de Organismos, Instancias de Representación, Sistemas y Servicios Especializados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de la Ley de Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de la Ley de Impuesto al Valor Agregado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de la Ley de Impuestos sobre la Renta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de la Ley del Servicio de la Tesorería de la Federación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de la Ley General de Vida Silvestre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento Interno de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.</li> </ul>
<b>ESTATUTOS</b>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Estatuto del Servicio Profesional de Carrera de la Comisión Nacional Forestal.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional Forestal.</li></ul>
<b>DECRETOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Decreto por el que se crea la Comisión Nacional Forestal.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Decreto que establece las medidas de austeridad y disciplina del gasto de la Administración Pública Federal.</li></ul>
<b>LINEAMIENTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lineamientos generales para la organización y conservación de los archivos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lineamientos para apoyos 2010 de los conceptos de Capacitación, Transferencia y Adopción de Tecnologías; Programa Emergente de Saneamiento Forestal; Turismo de Naturaleza en Áreas Forestales; de Dendroenergía y de Cadenas Productivas Forestales y de Servicios.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lineamientos 2011-2012 para otorgar apoyos para el Desarrollo Forestal Comunitario, el Desarrollo de la Cadena Productiva Forestal y el Saneamiento Forestal.</li></ul>
<b>PLANES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.</li></ul>
<b>PROGRAMAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de Mejora Regulatoria 2007-2012.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa Estratégico Forestal para México 2025.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa Institucional 2007-2012 de la Comisión Nacional Forestal</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción 2008-2012.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales 2007-2012</li></ul>



**MANUALES**

- Manual de Organización General de la CONAFOR.
- Manuales de la Administración Pública Federal. Recursos Humanos  
Transparencia y Órgano Interno de Control.

**OTRA NORMATIVIDAD APLICABLE**

- Criterios Específicos para la Organización y Conservación de Expedientes y Archivos de la Comisión Nacional Forestal.
- Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal.
- Reglas de Operación del Programa Pro-Árbol.



## **5. VINCULACIÓN DEL ESQUEMA CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y PROGRAMAS SECTORIALES, INSTITUCIONALES, REGIONALES Y/O ESPECIALES.**

### **5.1. Vinculación del programa con el Plan Nacional de Desarrollo**

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND) establece como principio rector al Desarrollo Humano Sustentable, el cual tiene como propósito crear condiciones favorables en las que los ciudadanos puedan aumentar su calidad de vida y las oportunidades puedan ampliarse para las generaciones presentes y futuras sin que esto implique que el desarrollo de hoy compromete a las siguientes generaciones de mexicanos. Para ello, el PND planteó conducir sus acciones a través de cinco ejes de política pública constituidos por un conjunto de acciones en los ámbitos económico, social, político y ambiental.

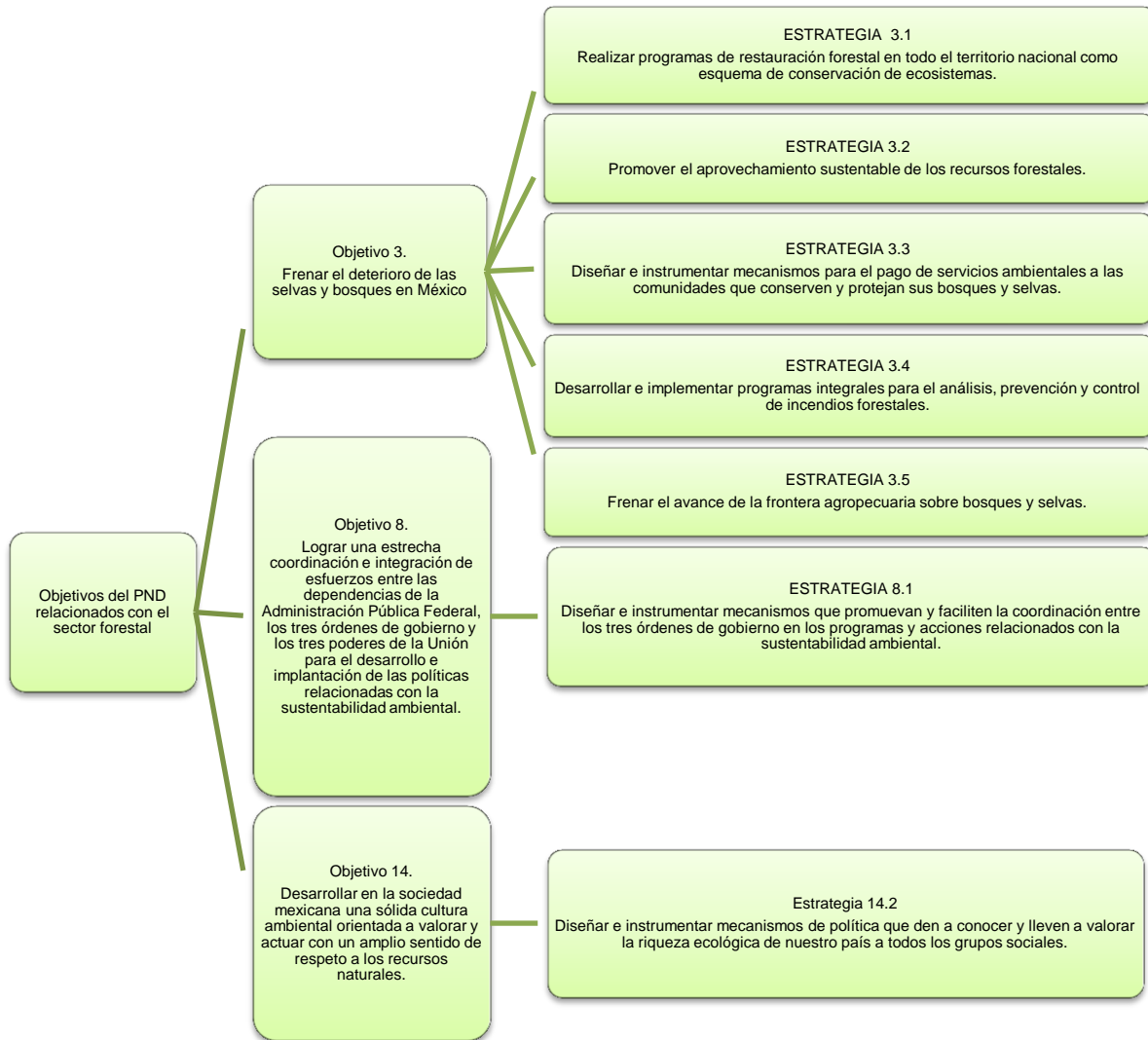
Asimismo y de conformidad con lo dispuesto por la Ley de Planeación, las entidades y dependencias federales deben planear y realizar sus actividades con sujeción a los objetivos y prioridades contenidos en el PND, a fin de cumplir con la obligación del Estado de garantizar que éste sea integral y sustentable.

Para atender estas disposiciones, la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) formuló su Programa Institucional para el periodo 2007-2012, en el cual se definieron objetivos, estrategias, líneas de acción y metas sexenales orientadas a contribuir al cumplimiento del Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales, y con ello, a las prioridades nacionales y objetivos establecidos en el PND.

En el siguiente diagrama se muestran los objetivos del PND que están siendo atendidos a través de los objetivos institucionales de la CONAFOR.

## Vinculación con objetivos y estrategias del PND 2007-2012

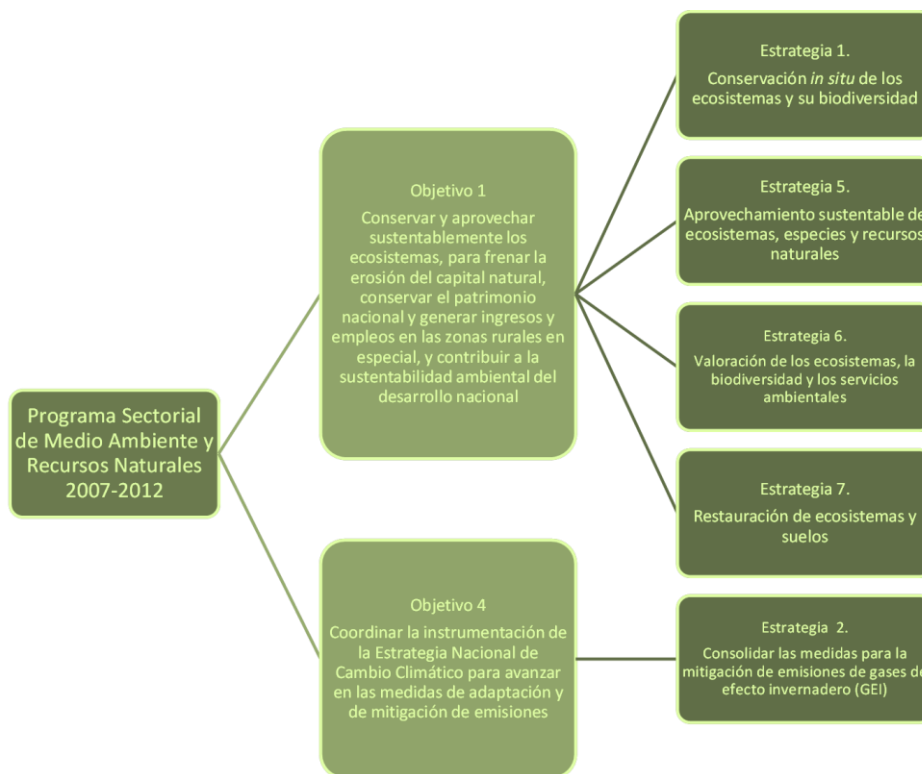
Diagrama 1.



Asimismo, se muestra la vinculación con los objetivos del Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales (PSMARN) 2007-2012.

**Vinculación con objetivos y estrategias del PSMARN 2007-2012**

Diagrama 2.



La CONAFOR definió en el Programa Institucional 2007-2012 siete objetivos y veintidós estrategias para contribuir al cumplimiento de lo dispuesto en el PND y el PSMARN:

**Objetivos:**

- ✓ Contribuir a la conservación y protección de los recursos forestales
- ✓ Elevar los niveles de producción, productividad y competitividad del sector forestal



Memoria Documental CNF-09  
**Esquema del Fondo Forestal Mexicano**  
Unidad de Asuntos Internacionales y Fomento  
Financiero

**GOBIERNO  
FEDERAL**

**SEMARNAT**



- ✓ Restaurar los ecosistemas forestales degradados
- ✓ Impulsar la participación organizada de los silvicultores
- ✓ Fortalece los procesos de educación, capacitación, cultura forestal y transferencia de tecnología
- ✓ Promover la coordinación intersectorial e interinstitucional, consolidar y operar los instrumentos de política y planeación forestal.

## 6. SÍNTESIS EJECUTIVA DEL ESQUEMA

### 6.1. Descripción cronológica de acciones realizadas desde la planeación, ejecución, seguimiento y puesta en operación, hasta el informe final.

A continuación se realiza una descripción de los eventos importantes año por año que han ocurrido en el FFM, los saldos del FFM, así como las acciones que han afectado la composición del FFM y su re-estructura.

#### 2007:

El saldo del FFM al 31 de Diciembre de 2007 era de \$3,860 mdp. En estas fechas, reconoce la FAO mediante su reporte denominado «Situación de los Bosques en el Mundo» una disminución de la tasa de deforestación en México, así como otros indicadores como el que México es país líder en Servicios Ambientales. El FFM tiene una importante participación en la administración y distribución de los recursos para la consecución de tales logros.

#### 2008:

El patrimonio del FFM al 31 de Diciembre de 2008 es de \$5,523 mdp. En este año se crea el Fondo Patrimonial de Biodiversidad (FPB) inicia con \$5 millones de dólares que aporta el *Global Environmental Facility* (GEF) y otra cantidad igual aportada por el Gobierno Federal, con el objetivo de promover financiamiento para el otorgamiento de pago por la conservación de ecosistemas forestales que protegen la biodiversidad del interés mundial.

#### 2009:

El saldo del FFM al 31 de diciembre de 2009 es de \$7,090 mdp. En este año se practica una auditoria por parte de la Auditoria Superior de la Federación a la Cuenta Pública 2008 del Fondo Forestal Mexicano con número 273, realizaron 11 observaciones que fueron solventadas. Se contrata un servicio bancario llamado

depósitos referenciados para identificar los depósitos realizados a las cuentas de CONAFOR.

### **2010:**

El saldo del FFM a 31 de Diciembre de 2010 era de \$7,878 mdp. En el 2010 se auditó al FFM por la Auditoría Superior de la Federación con número 494: Disponibilidad Financieras en el FFM y revisión de los Lineamientos de inversión. Se hicieron 5 observaciones las cuales fueron solventadas.

### **2011:**

El saldo del FFM al 31 de diciembre de 2011 es de \$7,997 mdp. En este año para atender las necesidades de financiamiento de los programas y proyectos que impulsa la CONAFOR, se exploran nuevos mecanismos de financiamiento para fortalecer e impulsar el desarrollo del sector forestal.

Bajo este contexto CONAFOR, a través de la Unidad de Asuntos Internacionales y Fomento Financiero, se centra en el desarrollo de una propuesta de diseño futuro del FFM, a fin de posibilitar su uso para captar mayores recursos, tanto privados como públicos, nacionales e internacionales, así como para dar cumplimiento a los objetivos establecidos en la LGDFS. Esto implica la necesidad de optimizar y replantear algunos elementos del diseño actual del Fondo. Desde su creación, el FFM ha crecido en términos monetarios casi 40 veces, y sus operaciones anuales han pasado de alrededor de 250 al año durante 2003 a 12,200 en 2011.

Se realiza la identificación de tres elementos importantes de análisis para llevar a cabo la re-estructura del FFM:

**Análisis de opciones para optimizar procesos** - Esto se refiere a aspectos tales como la composición de las cuentas, los flujos de pagos y la dispersión final

a los beneficiarios. Resultando en la actualización de los manuales de procedimientos de la CONAFOR:

- ✓ Manual de procedimientos de la subgerencia de fideicomisos y mandatos.
- ✓ Manual de procedimientos de asignación y pago de apoyos ProÁrbol.

**Análisis jurídico de la arquitectura del fondo** - Esto incluye desarrollar los modelos de Mandato (u otros de considerarse pertinentes su análisis), incluyendo la composición del mismo (por ejemplo, número de mandatarias y su relación, si fuera el caso) así como las posibilidades para el manejo financiero de las diferentes cuentas y diversificar las inversiones. También se debe revisar el funcionamiento y composición de los comités del FFM, de tal manera que se optimice su funcionamiento y haya una mejor toma de decisiones.

**Análisis de necesidades emergentes para los distintos componentes** - Preparación del FFM con los requisitos necesarios, estándares fiduciarios entre otros, que lo habiliten como receptor de fondos internacionales para aprovechar las oportunidades emergentes como fondos de adaptación y de carbono. Para ello debe realizar un análisis comparativo de fondos similares a nivel mundial.

Actualmente las operaciones del FFM se instruyen de manera manual mediante el sistema de FIDUCIA de la Mandataria. Se analiza la posibilidad para mejorar la eficiencia en los sistemas de seguimiento y pago a través de las siguientes áreas de oportunidad:

- ✓ Automatización del proceso de solicitud de retiro de FFM. Durante el año se instruyen en forma manual operando en promedio 60 solicitudes diarias.
- ✓ Disminución de los riesgos asociados a la transmisión electrónica de instrucciones de movimientos entre CONAFOR y NAFIN.

- ✓ Disminución de los errores en la instrucción emitida por la Subgerencia de Fideicomisos y Mandatos en CONAFOR y de la operación por parte de la Subdirección de Negocios fiduciarios Públicos de NAFIN.
- ✓ Emisión de reportes transversales en línea.
- ✓ Clasificación de los saldos y movimientos de las subcuentas con mayor detalle y en línea para consulta directa del operador.
- ✓ Disminución en el tiempo de respuesta de pago al beneficiario. Actualmente son de 48 a 36 horas en el proceso de retiro del FFM.
- ✓ Disminución en el tiempo de respuesta para reintegros a la TESOFE por la facilidad de consulta de saldos y cálculo de intereses en línea.
- ✓ Dispersión directa a beneficiarios desde NAFIN evitando el paso intermedio en las Gerencias Estatales.

Para CONAFOR esto representa una oportunidad importante para consolidar la integración de procesos, particularmente entre las áreas operativas, la administración financiera y NAFIN.

Se inician las primeras reuniones de trabajo relativas a la importancia de automatizar la operación del Mandato entre CONAFOR y NAFIN, a finales de 2011 se propone una nueva estructura para las cuentas del FFM, esta estructura debe ser funcional y operativa para CONAFOR y además que pueda ser utilizada y procesada de acuerdo a los parámetros del sistema CUSTODIA.

NAFIN propone las siguientes ventajas con la migración al sistema CUSTODIA:

Operadora de fondos de inversión:

- ✓ Eliminar órdenes de compra venta por correo electrónico.
- ✓ Actualización de la posición de inversiones vía sistema.
- ✓ Consulta de saldos en línea.



Cuentas individuales a la vista:

- ✓ Eliminar la afectación manual por cada operación.
- ✓ Eliminar reclasificaciones vía correo electrónico.
- ✓ Distribución de saldos y rendimientos consolidados.
- ✓ Consulta de saldos en línea.

Liquidación de recurso:

- ✓ Dispersión a través de intermediarios financieros.

Se desarrollo la interfaz del sistema de CUSTODIA con todos los niveles identificados como necesarios para contar con la información necesaria que ayude a la toma de decisiones, en particular las decisiones de inversión.

**2012:**

El patrimonio total al 31 de Julio de 2012 es de \$8,256 mdp, durante el primer trimestre del año 2012 se define la estructura definitiva de las cuentas del FFM, con dicha estructura de cuentas se llevaron a cabo las primeras pruebas manuales en el sistema de CUSTODIA. Operar a nivel de concepto de apoyo es importante para la automatización de las instrucciones de pago ya que el SIGA (Sistema de Gestión de Apoyos) de la institución funciona a este nivel.

El primer periodo de pruebas incluyó todas las instrucciones de pago y depósito para los siguientes subprogramas correspondientes al ejercicio 2011:

- ✓ Suelos
- ✓ Sanidad
- ✓ Reforestación
- ✓ Prodefor
- ✓ Cadenas

✓ Servicios ambientales

Dentro de lo que se detectó con esta primera prueba manual fue que el sistema de CUSTODIA necesitaba tener cargados todos los saldos de los subprogramas elegidos y no sólo un ejercicio fiscal, esto con la finalidad de poder contar con los saldos e intereses correspondientes a cada subcuenta. Por lo anterior se decidió que se realizarían las pruebas cargando toda la estructura de cuentas del FFM.

Para lo anterior se preparó un mapeo de las cuentas, en dicho mapeo se identificó y relacionaron las cuentas con las que actualmente se opera en el sistema FIDUCIA y las cuentas con el detalle a nivel de concepto de apoyo que se requiere para la migración, todo las cuentas con saldos al 31 de marzo de este año, esta identificación y la forma de ligar la información fue a través del ID (Identificador que genera en automático el sistema SIGA) por cada concepto de apoyo.

Se trabaja en la automatización del proceso para la instrucción de los pagos, este proceso contempla dos etapas principales, la primera etapa corresponde a la automatización de las instrucciones que CONAFOR da a la Mandataria (sin la interconexión de los sistemas) para el retiro de los recursos del FFM. La segunda etapa contempla la dispersión a través de intermediarios financieros para el pago directo a los beneficiarios.

Por otro lado al mismo tiempo se desarrolló una propuesta de las modificaciones al Contrato de Mandato del FFM, entre las principales modificaciones se encuentran:

- ✓ Se establece que las instrucciones también las podrá emitir CONAFOR a través de medios electrónicos.
- ✓ Se prevé que el FFM contará con reglas de operación propias del mandato.

- ✓ Se incorporan todos aquellos conceptos que conforme a la LGDFS pueden integrar el patrimonio del FFM, con la finalidad de reiterar en este instrumento una serie de fuentes financieras que no han sido aprovechadas en el pasado.
- ✓ Se prevé una cláusula que establece con mayor oportunidad la información financiera y estados de cuenta de las inversiones que realice la Mandataria, así como el mecanismo para que la Mandante presente correcciones o solicite aclaraciones.
- ✓ Se busca que el Comité de Inversiones instruya las inversiones y se establecen los instrumentos en que podrán realizarse dichas inversiones.

Para realizar las pruebas automatizadas se preparó otro archivo con las operaciones realizadas en el sistema SIGA del mes de abril de 2012, estas operaciones se incorporaron a un layout (archivo de texto organizado en campos que permite al CUSTODIA realizar instrucciones automatizadas).

La intención de este archivo es la de realizar las pruebas tomando como saldos iniciales los del 31 de marzo de 2012 y afectar estos saldos con todos los movimientos realizados en el mes de abril de 2012, una vez realizada la prueba automática se realizará una conciliación de los saldos obtenidos.

## 7. ACCIONES REALIZADAS

### 7.1 Esquema de trabajo 2007 - 2012

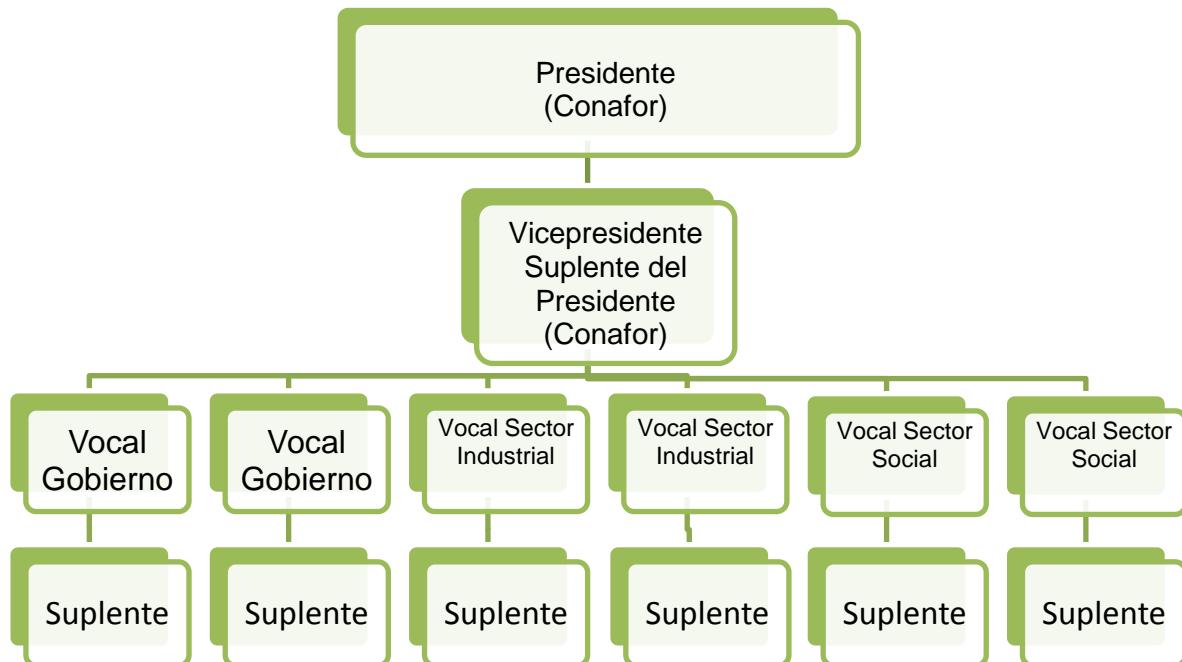
El Fondo Forestal Mexicano esta regulado por dos comités:

- ✓ Comité Mixto del Fondo Forestal Mexicano
- ✓ Comité de Inversiones y Programación

El Comité Mixto del Fondo Forestal Mexicano se origina en cumplimiento al artículo 142 de la LGDFS, que menciona que el FFM operará a través de un Comité Mixto, siendo este el órgano de operación, decisión, asesoría, supervisión, vigilancia, evaluación y seguimiento.

Habrà una representación equilibrada del sector público federal, así como de las organizaciones privadas y sociales de productores forestales, a continuación se presenta el organigrama de como se integra el Comité Mixto:

Organigrama 1.



El Comité de Inversiones y Programación tiene su origen en el Mandato, cláusula Décima y sus funciones y facultades son evaluar y dar seguimiento al

comportamiento trimestral de las inversiones realizadas por el Mandatario, seguimiento a los procesos de entrega y recepción de los recursos, así como conocer los títulos e instrumentos en que se hayan efectuado las inversiones en ese periodo.

Otra función importante es presentar y exponer por medio del presidente del Comité de Inversiones ante el Comité Mixto un informe de resultados y avances en la operación del FFM durante 2007 a 2012.

Se llevaron a cabo 16 reuniones ordinarias del Comité Mixto y la 1ra reunión Extraordinaria. Asimismo se realizaron 20 reuniones del Comité de Inversiones del FFM:

Tabla 1.

Comité Mixto del FFM	
Reunión	Fecha
2da. Reunión Ordinaria	23/03/2007
3ra. Reunión Ordinaria	12/11/2007
4ta. Reunión Ordinaria	28/02/2008
5ta. Reunión Ordinaria	24/09/2008
6ta. Reunión Ordinaria	18/06/2009
7ma. Reunión Ordinaria	05/08/2009
8va. Reunión Ordinaria	07/09/2009
9na. Reunión Ordinaria	16/12/2009
10ma. Reunión Ordinaria	29/04/2010
11ra. Reunión Ordinaria	26/08/2010
12da. Reunión Ordinaria	22/10/2010
13ra. Reunión Ordinaria	25/11/2010
14ta. Reunión Ordinaria	15/03/2011
15ta. Reunión Ordinaria	22/07/2011
16ta. Reunión Ordinaria	26/10/2011
1ra. Reunión Extraordinaria	13/12/2011
17ma. Reunión Ordinaria	08/03/2012

Comité de Inversiones y Programación del FFM	
Reunión	Fecha
9na. Reunión Ordinaria	16/02/2007
10ma. Reunión Ordinaria	06/06/2007
11ra. Reunión Ordinaria	02/10/2007
12da. Reunión Ordinaria	29/01/2008
13ra. Reunión Ordinaria	15/05/2008
14ta. Reunión Ordinaria	18/09/2008
15ta. Reunión Ordinaria	03/02/2009
16ta. Reunión Ordinaria	16/05/2009
17ma. Reunión Ordinaria	24/08/2009
18va. Reunión Ordinaria	15/12/2009
19na. Reunión Ordinaria	23/03/2010
20ma. Reunión Ordinaria	25/08/2010
21ra. Reunión Ordinaria	11/10/2010
22da. Reunión Ordinaria	25/11/2010
23ra. Reunión Ordinaria	02/03/2011
24ta. Reunión Ordinaria	06/06/2011
25ta. Reunión Ordinaria	24/10/2011
26ta. Reunión Ordinaria	14/12/2011
27ma. Reunión Ordinaria	06/03/2012
28va. Reunión Ordinaria	04/06/2012

## **7.2 Presupuesto y Calendario de gasto autorizado**

El presente esquema no cuenta con clave presupuestal exclusiva para la operación del mismo.

## **7.3 Integración de Expedientes**

Desde el inicio de la operación del FFM se han realizado Comités Mixtos y Comités de Inversiones, se tiene integrado expedientes por cada uno de estos órganos, con la documentación más importante (actas de asamblea, estados financieros, listas de asistencia y presentaciones), la cual se encuentra bajo el resguardo de la Dirección de Financiamiento en la Unidad de Asuntos Internacionales y Fomento Financiero.

## **7.4 Documentación Soporte**

No se presentan procesos de adjudicación de bienes y servicios o convenios celebrados por Unidad responsable.

## 8. SEGUIMIENTO Y CONTROL

### 8.1. Informes sobre avances y situación del esquema.

En el FFM se lleva a cabo la operación y control de la mayoría de los programas y recursos de CONAFOR. El patrimonio total al 31 de julio de 2012 es de \$8,256 mdp. Todo esto a través de procesos bien definidos, sistemas adecuados y el personal que lo administra.

### 8.2. Acciones realizadas para corregir o mejorar su ejecución.

Las acciones realizadas por CONAFOR para mejorar la operación del FFM se han llevado a cabo en una primer etapa, con la fase de pruebas manuales para lograr la automatización de las instrucciones de retiro del FFM, la propuesta de reforma al Mandato para que corresponda a las necesidades actuales del FFM y la propuesta de Fideicomiso para el Fondo Patrimonial de Biodiversidad, este último con el fin de diversificar las inversiones según las necesidades de liquidez de los programas y obtener así mayores rendimientos.

Para migrar las operaciones del sistema de FIDUCIA al Sistema de CUSTODIA se han realizado las siguientes acciones:

- Reuniones con cada una de las Gerencias de Programa de CONAFOR para definir la estructura de cuentas del FFM que nos permita la migración a CUSTODIA de los recursos a nivel categoría de apoyo. De esta manera se identificaron los siguientes niveles de desagregación:
  - ✓ Ejercicio Fiscal.- Se refiere al año fiscal en que los recursos se asignaron.
  - ✓ Programa.- Unidad o Gerencia de programa responsable de cada cuenta.
  - ✓ Subprograma.- Corresponde a la desagregación del programa que pueden contener uno o más conceptos de apoyo.



- ✓ Concepto de Apoyo.- Es la acción específica a realizar y para la cual se otorga los recursos.
  - ✓ Origen.- Indica la fuente de financiamiento del recurso, es decir de donde proviene (Federal, Estatal, Internacional, Promoventes<sup>1</sup>, Varios).
  - ✓ Origen Específico.- Corresponde a la desagregación del Origen, en el que se indica más a detalle cual es su origen (Por ejemplo: Origen.- Estatal Origen Específico: Jalisco; Origen: Internacional Origen Específico: BIRF Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento)<sup>2</sup>.
- Se realizaron las adecuaciones al sistema SIGA para que incluyera los campos de Origen y Origen Específico con la intención de generar un layout completo, estas adecuaciones las realizó la Gerencia de Información Forestal.
  - A petición de la Mandataria se agregó al layout el Concepto Contable que se refiere identificar si los recursos provienen del capital o de los intereses.
  - La anterior “Estructura de Cuentas” ha sido diseñada para desagregar la actual estructura que se encuentra en el sistema FIDUCIA, el cual maneja cuentas generales concentradoras del recurso. El objetivo es pasar de un nivel general a un nivel específico de cada cuenta, con el fin de contar con mayor organización y oportunidad para operar los recursos.
  - Se formó un grupo de trabajo para la migración de FIDUCIA a CUSTODIA, con el objeto de dar seguimiento a las pruebas automatizadas así como

---

<sup>1</sup> Promovente: es la persona que impulsa o promueve un proyecto a cambio de aportar un pago o compensación.

<sup>2</sup> Anexo archivo con catálogo estructura de cuentas y archivo con layout de CUSTODIA.



para realizar la retroalimentación a NAFIN y posterior migración de los recursos del FFM.

- Se le solicitó a cada Gerencia de Programa que clasificara sus saldos al 31 de marzo de 2012 a un nivel detallado de Concepto de Apoyo, conforme a la nueva estructura de cuentas, estos saldos fungieron como saldos iniciales en el sistema de CUSTODIA para estar en condiciones de realizar las primeras pruebas automatizadas de todas las instrucciones realizadas durante abril de 2012.
- Para la fase de pruebas automatizadas se generó un layout con todos los movimientos de pago referentes al mes de abril 2012, por parte de la Gerencia de Información Forestal y este layout fue enviado en su oportunidad a NAFIN para el inicio de las pruebas automatizadas.
- Se realizó una reunión entre el Coordinador Técnico Dirección General de NAFIN el Ing. Ramón Aznar y el Director General de CONAFOR el Dr. Juan Manuel Torres, para ver avances en la migración, así como establecer acuerdos y nuevos cronogramas de trabajo, además se tuvo una reunión con las áreas de sistemas tanto de NAFIN como de CONAFOR para dar a conocer cómo es nuestro proceso y sistemas de pago.

### **8.3. Tabla de auditorías practicadas**

En este sexenio se practicaron 3 auditorías, la primera auditoría se llevó a cabo en el 2009 mediante la Auditoría a la Cuenta Pública 2008 Núm. ASF-273: FFM.

La segunda en 2010, se auditó al FFM y la practicó la Auditoría Superior de la Federación 2009 494: Disponibilidad financieras en el FFM y revisión de los lineamientos de inversión del FFM.

En 2012 se realizó una tercera auditoría a través del Órgano Interno de Control (en seguimiento con la Unidad de Asuntos Jurídicos).

#### 8.4. Tabla de atención de observaciones.

Tabla 2.

INFORME DE AUDITORÍAS DEL 01-DIC-2006 AL 30-NOV-2012						
Año	No. de Auditoría	No. de Observación	Unidad administrativa Auditada	Atendida	Solventada	Porcentaje de avance
2009	1	1	DISPERSIÓN DE FONDOS / GERENCIA DE REFORESTACIÓN / GERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS.	Si	Si	100
2010	1	1	GERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS	Si	Si	100

## 9. RESULTADOS Y BENEFICIOS ALCANZADOS

### 9.1. Metas logradas y resultados obtenidos.

- Cumplimiento al 100%

### 9.2. Beneficios alcanzados.

- ✓ El FFM da certeza y transparencia al manejo de los recursos de cada uno de los programas que lo integran.
- ✓ Se define una operación cierta para el otorgamiento de los recursos a los beneficiarios.
- ✓ Se apoya a las entidades federativas en la administración y correcto manejo de sus recursos de cada programa.
- ✓ Los beneficios de la re-estructura aún están por obtenerse pero se espera que entre estos beneficios también se encuentre la captación de recursos internacionales emergentes por la seguridad que brinda el FFM.

## 10. INFORME FINAL DEL TITULAR DE LA UNIDAD DEL ESQUEMA

### 10.1. Informe final de actividades del esquema

El FFM inició su operación en 2003 con una aportación de \$192 mdp para el Programa de Servicios Ambientales Hidrológicos (PSAH). El FFM año con año desde sus inicio ha incrementado su operación al ser el instrumento financiero idóneo para que CONAFOR pueda cumplir con sus objetivos.

Como una idea del volumen de operaciones en el FFM, en el ejercicio 2011 se operó un total de 12,200 transacciones de apoyo entre todos sus programas, se prevé que su operación continúe incrementando año con año e integre más programas y proyectos, es por eso la importancia de su re-estructura y automatización.

Es importante señalar que desde su inicio el FFM ha cumplido con su misión, facilitando el acceso a los servicios financieros, impulsando proyectos de la cadena productiva, desarrollando mecanismos de cobro y pago de bienes y servicios ambientales, y en general administrando los recursos destinados a la conservación, incremento, aprovechamiento sustentable y restauración de los recursos forestales y sus recursos asociados.

**Proyección**

Tabla 3.

**Situación Actual**

**Situación Anterior**

- El FFM se estructuró bajo contrato de Mandato, entre CONAFOR y NAFIN por un periodo de 10 años.
- El FFM conforme al Mandato se integra por 4 subcuentas. Manejando el recurso de 10 programas.
- El FFM se crea el 10 de julio del 2003.
- Patrimonio inicial aportado: 192 mdp.

- ❖ El FFM maneja el recurso de 8 programas.
- ❖ Estados financieros por programa.
- ❖ Captura manual de todas las instrucciones (retiros y depósitos).
- ❖ Las instrucciones de inversión y reclasificaciones se realizan por correo electrónico.
- ❖ La información con respecto a saldos de cada subcuenta se conoce hasta inicios del mes siguiente (primeros 8 días).
- ❖ Los intereses ganados por cada subprograma se conocen hasta inicios del mes siguiente (primeros 8 días).
- ❖ El tiempo establecido para operar es muy corto. Después de las 12:30pm la operación es considerada como recibida el siguiente día hábil.

- ✓ Automatizar y eficientar las operaciones a través del sistema de CUSTODIA propuesto por la Mandataria.
- ✓ Incorporar al sistema instrucciones y operaciones de manera masiva y en línea.
- ✓ Se proyecta una estructura de cuentas con 6 niveles de segregación.
- ✓ Saldos al día y estados de cuenta en línea.
- ✓ Instrucción de inversiones y reclasificaciones en línea.
- ✓ Disponibilidad de una base de datos con 5 años de antigüedad con las operaciones del FFM.
- ✓ Aprobación de la modificación del contrato de Mandato para reflejar los cambios en la operación.
- ✓ Modificación de los manuales de pago de CONAFOR.
- ✓ Dispersión a los beneficiarios por parte de la mandataria.

**10.2. Áreas de mejora.**

Se estará realizando el proceso de mejora en el sistema de dispersión de pagos y consulta de reportes financieros del sistema FIDUCIA al sistema CUSTODIA, con este cambio se pretende tener un control más a detalle de las cuentas que integran el FFM.

En el corto – mediano plazo se podrá complementar el nuevo sistema con los depósitos realizados al FFM.

Buscar tener información en línea referente a saldos y estados de cuenta, ya que actualmente se deben solicitar vía correo a la Mandataria, además que los estados de cuenta al final de mes no se encuentran disponibles hasta después de 8 días.

### 10.3. Actividades pendientes.

En el presente año se esperan realizar pruebas en el sistema CUSTODIA, entre los meses de agosto a octubre antes de realizar la migración de las cuentas. Las actividades más relevantes a realizar en este año son las siguientes:

Tabla 4.

Actividad	Responsable	SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
		7	14	21	28	5	12	19	26
Prueba integral del mes de abril.	NAFIN	█							
Revisión total de reportes y Estado Financiero del mes de abril y visto bueno	CONAFOR	█	█						
Diseño y programación de controles de seguridad	NAFIN		█	█					
Pruebas de los meses de mayo y junio.	AMBAS		█	█					
Instalación y pruebas del programa "Cliente Nafin"	AMBAS			█	█				
Capacitación	AMBAS				█				
Puesta en marcha del sistema y proceso operativo	NAFIN					█	█		
Migración	NAFIN						█		
Determinación y carga de saldos iniciales	AMBAS						█		
Estabilización de la operación	AMBAS							█	█
inicio revisión segunda etapa: dispersión	AMBAS								█



Memoria Documental CNF-09  
**Esquema del Fondo Forestal Mexicano**  
Unidad de Asuntos Internacionales y Fomento  
Financiero

**GOBIERNO  
FEDERAL**

**SEMARNAT**



Es muy importante que se continúe con la revisión al contrato Mandato, con el fin de dar mayores márgenes de maniobra para la operación del Comité de Inversión y Programación, además establecer una nueva vigencia ya que el actual contrato Mandato vence el siguiente año.

Cabe señalar que el calendario propuesto puede sufrir modificaciones en tiempo conforme se vayan realizando las actividades, por lo que estará sujeto a la revisión por ambas instituciones cuando sean necesario.

## 11. GLOSARIO

Término	Definición
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CUSTODIA	Sistema de NAFIN para realizar las operaciones del FFM.
DOF	Diario Oficial de la Federación
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura
FFM	Fondo Forestal Mexicano
FIDUCIA	Sistema de operación Fiduciaria de Nacional Financiera
FPB	Fondo Patrimonial de Biodiversidad
GEF	Global Environmental Facility
ID	Identificador que genera en automático el sistema SIGA
Layout	Esquema de distribución, lógico y ordenado de un sistema
LFPRH	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
LGDFS	Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable
Mandante	Es la persona física o jurídica que confiere el encargo
Mandataria	Es la persona que acepta el encargo
Mdp	Millones de pesos
NAFIN	Nacional Financiera
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PROCOREF	Programa de Conservación y Restauración de Ecosistemas Forestales
PRODEFOR	Programa de Desarrollo Forestal
PRODEPLAN	Programa para el Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales
PSAH	Programa de Servicios Ambientales





Memoria Documental CNF-09  
**Esquema del Fondo Forestal Mexicano**  
Unidad de Asuntos Internacionales y Fomento  
Financiero

**GOBIERNO  
FEDERAL**

**SEMARNAT**



PSMARN	Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIDPA	Sistema Integral de Pagos
SIGA	Sistema de Gestión de Apoyos
TESOFE	Tesorería de la Federación

## 12. ANEXOS

Núm. de Anexo:	Tema:
<b>Anexo 1</b>	Presentación ejecutiva de la memoria documental
<b>Anexo 2</b>	Catálogo Estructura de Cuentas y archivo Layout de CUSTODIA.
<b>Anexo 3</b>	Diagrama del proceso de pagos ProÁrbol 2012.
<b>Anexo 4</b>	Presentación ejecutiva de la memoria Esquema del FFM