

Fondo para el Cambio Climático

# Marco general y Políticas de Administración de Riesgos

**SEMARNAT**  
SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE  
Y RECURSOS NATURALES



**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Por encargo de:



Ministerio Federal  
de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza  
y Seguridad Nuclear

de la República Federal de Alemania

16/11/2018

## Historial de Modificaciones

Fecha	Versión	Descripción	Área y Nombre del Responsable de la Modificación
16/11/2018	1	Versión inicial	

## Contenido

APROBACIÓN.....	4
1. Acrónimos.....	5
2. Antecedentes.....	5
3. Sobre el Marco general de Administración de Riesgos .....	6
3.1. Actualización del Marco general de Administración de Riesgos .....	6
3.2. Distribución.....	6
3.3. Uso del Marco general de Administración de Riesgos .....	6
3.4. Vigencia.....	7
3.5. Alcance.....	7
4. Objetivo del Marco general de Administración de Riesgos.....	7
5. Marco legal.....	7
6. Estructura de Operación, Control y Comunicación .....	7
7. Objetivos del FCC .....	8
8. Marco conceptual de la Administración de Riesgos en el FCC .....	9
9. Metodología para la Administración de Riesgos del FCC .....	10
9.1. Valoración inicial de los riesgos .....	10
9.2. Evaluación de controles .....	11
9.3. Valoración final de los riesgos respecto a los controles .....	12
9.4. Mapa de Administración de Riesgos Institucional.....	12
9.5. Tratamiento de los riesgos .....	13
9.6. Revisión y monitoreo.....	13
10. Definición de Riesgos y factores de riesgo del FCC.....	14
10.1. Riesgos no financieros .....	14
10.2. Riesgos financieros .....	15
10.3. Factores de riesgo no financiero, descripción y evaluación inicial de impacto y probabilidad de ocurrencia.....	15
10.4. Factores de riesgo financiero, descripción y evaluación inicial de impacto y probabilidad de ocurrencia.....	17
11. Mapa de Riesgos con valoraciones iniciales .....	18
12. Controles .....	19

12.1.	Controles para factores de riesgo no financiero .....	20
12.1.1.	Controles para Riesgo Estratégico.....	20
12.1.2.	Controles para Riesgo Reputacional.....	20
12.1.3.	Controles para Riesgo Operacional .....	21
12.1.4.	Controles para Riesgo Legal.....	22
12.1.5.	Controles para Riesgo de Cumplimiento.....	23
12.2.	Controles para factores de riesgo no financiero .....	23
12.2.1.	Controles para Riesgo de Desempeño .....	23
12.2.2.	Controles para Riesgo de Fondeo .....	24
12.2.3.	Controles para Riesgo de Mercado.....	24
12.2.4.	Controles para Riesgo de Liquidez .....	24
12.2.5.	Controles para Riesgo de Crédito .....	25
13.	Estrategias y acciones .....	25
13.1.	Estrategias y acciones para riesgos no financieros .....	25
13.1.1.	Estrategias y acciones para Riesgo Estratégico .....	25
13.1.2.	Estrategias y acciones para Riesgo Reputacional.....	26
13.1.3.	Estrategias y acciones para Riesgo Operacional .....	27
13.1.4.	Estrategias y acciones para Riesgo Legal .....	28
13.1.5.	Estrategias y acciones para Riesgo de Cumplimiento.....	29
13.2.	Estrategias y acciones para riesgos financieros .....	29
13.2.1.	Estrategias y acciones para Riesgo de Desempeño .....	29
13.2.2.	Estrategias y acciones para Riesgo de Fondeo.....	30
13.2.3.	Estrategias y acciones para Riesgo de Mercado.....	31
13.2.4.	Estrategias y acciones para Riesgo de Liquidez .....	31
13.2.5.	Estrategias y acciones para Riesgo de Crédito .....	31
14.	Procedimientos.....	32

## **APROBACIÓN**

Debido al tipo de operaciones que norma este Manual, ha sido presentado al Comité Técnico para su aprobación en su sesión del \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 20XX, para su aprobación.

## 1. Acrónimos

CT	Comité Técnico del FCC
FCC	Fondo para el Cambio Climático
OFI	Organismo Financiero Internacional
OM	Oficialía Mayor
Recursos etiquetados	Fondos o aportaciones otorgadas al FCC para el apoyo y/o financiamiento de actividades, Proyectos / Programas específicos conforme a lo acordado con la fuente de fondeo y aprobado por el CT
SFP	Secretaría de la Función Pública
UA	Unidad de Apoyo del FCC
UO	Usuario Operativo con facultad para instruir a la Fiduciaria
UR	Unidad Responsable del FCC
URP	Unidad Responsable del Proyecto

## 2. Antecedentes

México ha emprendido grandes acciones para enfrentar el cambio climático en los últimos años. Desde la aprobación de la Ley General de Cambio Climático (LGCC), que entró en vigor en octubre de 2012 y ha sido reformada en diversas ocasiones (la última en julio de 2018); el gobierno de México ha procedido a su instrumentación a través de la conformación del marco institucional previsto en la Ley, así como mediante el diseño e implementación de los instrumentos de política pública que contempla la misma.

Por otra parte, el 27 de marzo de 2015 nuestro país, presentó ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, su Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC por sus siglas en inglés), las cuales fueron ratificadas en abril de 2018, que constituye la aportación de México al acuerdo global de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) a un nivel de no aumentar la temperatura del planeta por encima de los 2°C.

Las NDCs de México tienen dos componentes, uno de mitigación y otro de adaptación, y se contemplan dos tipos de medidas: i) las no condicionadas, que se refieren a aquellas que el país puede solventar con sus propios recursos; y ii) las medidas condicionadas, que se refieren a las que podría llevar a cabo si se establece un nuevo régimen internacional de cambio climático y si el país obtiene recursos adicionales y transferencia de tecnología disponibles mediante cooperación internacional.

En términos generales, las medidas no condicionadas, integran la meta de reducir el 25% de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y de Contaminantes Climáticos de Vida Corta (bajo BAU) al año 2030. Esto implica una reducción del 22% de GEI y una reducción del 51% de carbono negro.

Por su parte, las condicionadas, implicarán un incremento en la reducción hasta en un 40%, sujeta a la adopción de un acuerdo global que incluya temas importantes tales como un precio al carbono internacional, ajustes a aranceles por contenido de carbono, cooperación técnica, acceso a recursos financieros de bajo costo y a transferencia de tecnología, todo ello a una escala equivalente con el reto del cambio climático global. Bajo las mismas condiciones, las reducciones de GEI podrán incrementarse hasta en un 36% y las reducciones de carbono negro a un 70% al 2030.

La contribución de México es ambiciosa porque además de reflejar el esfuerzo del gobierno por encontrar sinergias entre medidas de mitigación y adaptación que reducen la vulnerabilidad social y ecosistémica, contempla inversiones no condicionadas y transformadoras que cambian el patrón de producción y consumo.

Con base en lo anterior, es de suma importancia el rol del Fondo para el Cambio Climático (FCC), ya que es un mecanismo con alto potencial para convertirse en el instrumento financiero más relevante en el sector ambiental que apoye al Gobierno Federal a cumplir con sus metas internas y compromisos internacionales.

El FCC se creó el 30 de noviembre de 2012, en el marco de la Ley General de Cambio Climático, como un Fideicomiso público de administración y pago a través del Contrato de fideicomiso, celebrado entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en su carácter de Fideicomitente única de la administración pública federal centralizada, Nacional Financiera Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo en su carácter de institución Fiduciaria; y con la participación de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) en su carácter de Instancia Responsable de dicho Fondo.

Es por esto, que desde el año 2017, el Gobierno de México, con apoyo de Organismos Internacionales y con la cooperación de diversas dependencias y especialistas dentro y fuera de la Administración Pública, inició un proceso de fortalecimiento del FCC. Como primeros pasos, se realizaron cambios a las Reglas de Operación, así como la elaboración del Manual de Organización y Operación del FCC, la descripción de funciones y mecanismo de operación de una Unidad de Apoyo para la Unidad Responsable del Fondo.

### **3. Sobre el Marco general de Administración de Riesgos**

El documento está integrado por hojas separadas, las cuales se agrupan en Secciones, que permiten su actualización y difusión.

#### **3.1. Actualización del Marco general de Administración de Riesgos**

Cuando se modifique la reglamentación en vigencia, los procedimientos operativos, los sistemas operativos o cuando debido a cualquier otra circunstancia la UR considere que el presente documento requiera actualizarse, entendiéndose por actualización cualquier adición, modificación, sustitución o cualquier otro cambio que modifique la estructura o contenido de la versión aprobada en vigencia, deberá presentar de manera razonada al CT la o las modificaciones propuestas para su aprobación definitiva.

Asimismo, la UA podrá poner a consideración de la UR cualquier propuesta de actualización. De ser aprobada, el encargado de la UA designará a la persona encargada de realizar las modificaciones para que una vez efectuadas se presenten nuevamente a la UR y posteriormente al CT para su aprobación definitiva.

Una vez que se cuente con el visto bueno y aprobación del caso, el encargado de la UA solicitará al Secretario del CT copia del acta de aprobación, así como el original del documento en el que se plasmen las modificaciones, adiciones, sustituciones o cualquier otro cambio para que sea comunicado al personal de la UR y UA que estén involucrados en dichas actividades. Esto se hará a través de Circulares que se identificarán con la clave "RIESGOS", las cuales se enumerarán consecutivamente, y podrán darse a conocer a través de medios electrónicos.

#### **3.2. Distribución**

El Coordinador General de la UA es el responsable de la difusión de este documento y, en su caso, será responsable de mantener actualizada la versión a disposición del personal de la UA. La distribución se podrá realizar por medios electrónicos.

#### **3.3. Uso del Marco general de Administración de Riesgos**

El documento no deberá difundirse por ningún medio magnético, electrónico o fotográfico a personas o entidades ajenas al FCC.

Los ejemplares de este documento se asignarán a todas las áreas de operación del FCC. Cada persona que reciba un ejemplar impreso o electrónico será responsable del uso que se haga del mismo, y deberá firmar el acuse de recibo correspondiente.

Será responsabilidad de la UR, la cual podrá delegarla a la UA, la revisión y la actualización del Marco general de Administración de Riesgos, misma que se efectuará al menos cada año, o antes si se requiriera en respuesta a las condiciones del entorno, o a petición del CT.

Los funcionarios y empleados involucrados en la operación del FCC deberán leer y estudiar con diligencia los elementos que se establecen en este Manual, con el fin de que sus actividades diarias se efectúen de acuerdo con los lineamientos establecidos.

Los funcionarios que tengan asignados ejemplares de este documento deberán facilitarlos a sus subordinados a efecto de que éstos puedan consultarlos cada vez que sea necesario, así como exhortarlos a que lo estudien, principalmente en lo relativo a los procedimientos relacionados con su actividad diaria y, en su caso, les proporcionarán las explicaciones complementarias que requieran para facilitar su comprensión y aplicación. Lo anterior podrá hacerse por medios electrónicos.

### **3.4. Vigencia**

El presente Margo general de Administración de Riesgos entrará en vigor en la fecha en que lo apruebe el CT.

### **3.5. Alcance**

El presente documento es de aplicación obligatoria para la UR y para la UA.

## **4. Objetivo del Marco general de Administración de Riesgos**

El presente documento tiene como objetivo normar la gestión de riesgos del FCC, estableciendo políticas y controles para cada uno de los elementos de sus funciones, para el establecimiento de un adecuado marco de control interno, información de gestión y rendición de cuentas.

## **5. Marco legal**

En sus actividades cotidianas, el FCC deberá apegarse al siguiente marco jurídico:

- Ley General de Cambio Climático
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- Ley de Instituciones de Crédito
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento
- Miscelánea Fiscal
- Sistema armonizado de adquisiciones de SFP con Banco Mundial y BID

## **6. Estructura de Operación, Control y Comunicación**

El CT del FCC es el máximo órgano de Gobierno en el FCC, y delega funciones operativas en la UR.



La UR cuenta con la UA para la ejecución de todas las tareas de detalle y habituales en la operación del FCC.

El CT es el órgano facultado para dar instrucciones al Fiduciario a través de la UR del FCC. A propuesta de la UR, el CT tiene facultad para autorizar Usuarios Operativos (UO) que puedan dar instrucciones al Fiduciario en cuanto a recepción y dispersión de fondos.

Los UO deberán formar parte de la UR o bien, el Comité Técnico podría autorizar a algún funcionario público para fungir como usuario operativo.

La UA se encargará de la ejecución de todas las labores de Control Interno, reportando e informando a la UR para que ésta a su vez informe al CT.

La URP mantendrá contacto operativo con la UA para efectos de requerimientos de información, informes, y la coordinación necesaria para la implementación de los elementos de Control Interno, así como para las solicitudes de desembolso, o cualquier otro asunto relacionado con la operación de los proyectos.

Cuando sea necesario, la UR contactará a la URP para asuntos específicos que la UA haya debido escalar hacia la UR, y la URP también podrá hacer contacto con la UR cuando juzgue necesario el apoyo de ésta.

En las operaciones consuetudinarias, la UA interactuará también con la(s) unidad(es) coordinadora(s) de los proyectos, cuando ésta(s) se conformen a fin de apoyar en las tareas operativas a la URP.

El marco que norma la operación del Fondo se integra por los siguientes instrumentos:

- Las diferentes leyes y normatividades señaladas en el apartado 5 del presente documento;
- Contrato de Fideicomiso Público de Administración y Pago denominado Fondo para el Cambio Climático;
- Reglas de Operación del Fideicomiso Público de Administración y Pago denominado Fondo para el Cambio Climático;
- Manual de Organización y Operación del Fondo para el Cambio Climático;
- Lineamientos de Operación para los Proyectos Aprobados por el Fondo para el Cambio Climático con Recursos Etiquetados;
- Manual de Tesorería;
- Estrategia de Capitalización e Inversión del FCC;
- Manual de Evaluación de Proyectos / Programas;
- Para el caso de Proyectos / Programas de inversión de dependencias y entidades de la APF, se llevará a cabo una evaluación socio-económica conforme a los "Lineamientos para la elaboración y presentación de los análisis costo-beneficio de los programas y proyectos de inversión";
- Código de Ética de la SEMARNAT.

## 7. Objetivos del FCC

Conforme a los artículos 80 y 82 de la Ley General de Cambio Climático (LGCC), los objetivos del FCC son:

**Artículo 80.** Se crea el Fondo para el Cambio Climático con el objeto de captar y canalizar recursos financieros públicos, privados, nacionales e internacionales, para apoyar la implementación de acciones para enfrentar el cambio climático. Las acciones relacionadas con la adaptación serán prioritarias en la aplicación de los recursos del fondo.

**Artículo 82.** Los recursos del Fondo se destinarán a:

I. Acciones para la adaptación al cambio climático atendiendo prioritariamente a los grupos sociales ubicados en las zonas más vulnerables del país;

**II.** Proyectos que contribuyan simultáneamente a la mitigación y adaptación al cambio climático, incrementando el capital natural, con acciones orientadas, entre otras, a revertir la deforestación y degradación; conservar y restaurar suelos para mejorar la captura de carbono; implementar prácticas agropecuarias sustentables; recargar los mantos acuíferos; preservar la integridad de playas, costas, zona federal marítimo terrestre, terrenos ganados al mar y cualquier otro depósito que se forme con aguas marítimas, humedales y manglares; promover la conectividad de los ecosistemas a través de corredores biológicos, conservar la vegetación riparia y para aprovechar sustentablemente la biodiversidad;

**III.** Desarrollo y ejecución de acciones de mitigación de emisiones conforme a las prioridades de la Estrategia Nacional, el Programa y los programas de las Entidades Federativas en materia de cambio climático; particularmente en proyectos relacionados con eficiencia energética; desarrollo de energías renovables y bioenergéticos de segunda generación; y eliminación o aprovechamiento de emisiones fugitivas de metano y gas asociado a la explotación de los yacimientos minerales de carbón, así como de desarrollo de sistemas de transporte sustentable;

**IV.** Programas de educación, sensibilización, concientización y difusión de información, para transitar hacia una economía de bajas emisiones de carbono y de adaptación al cambio climático;

**V.** Estudios y evaluaciones en materia de cambio climático que requiera el Sistema Nacional de Cambio Climático;

**VI.** Proyectos de investigación, de innovación, desarrollo tecnológico y transferencia de tecnología en la materia, conforme lo establecido en la Estrategia Nacional, el Programa y los programas;

**VII.** Compra de reducciones certificadas de emisiones de proyectos inscritos en el Registro o bien, cualquier otro aprobado por acuerdos internacionales suscritos por los Estados Unidos Mexicanos, y

**VIII.** Otros proyectos y acciones en materia de cambio climático que la comisión considere estratégicos.

Adicionalmente, en el Artículo 91 se mencionan los instrumentos económicos de la Federación, los cuales se definen en el Artículo 92, siendo de particular interés el tercer párrafo, relativo a los instrumentos financieros, los cuales, aunque no están expresamente mencionados en los Artículos referentes al FCC, deben ser considerados como opciones para potenciar los recursos del FCC:

**Artículo 91.** La Federación y las entidades federativas, en el ámbito de sus respectivas competencias, diseñarán, desarrollarán y aplicarán instrumentos económicos que incentiven el cumplimiento de los objetivos de la política nacional en materia de cambio climático.

**Artículo 92.** (tercer párrafo) Son instrumentos financieros los créditos, las fianzas, los seguros de responsabilidad civil, los fondos y los fideicomisos, cuando sus objetivos estén dirigidos a la mitigación y adaptación del cambio climático; al financiamiento de programas, proyectos, estudios e investigación científica y tecnológica o para el desarrollo y tecnología de bajas emisiones en carbono.

## **8. Marco conceptual de la Administración de Riesgos en el FCC**

El principal componente de la Administración de Riesgos en el FCC es la definición del apetito de riesgo. Esta definición involucra un marco de referencia que comienza por el análisis de los riesgos que enfrenta el FCC, como parte de una metodología para la definición del apetito de riesgo, que tiene como resultado final el establecimiento de límites de riesgo y su mecanismo de medición y reporte.

El apetito de riesgo es el nivel de riesgo tanto financiero como no financiero que una institución está dispuesta a aceptar dentro del proceso para cumplir con sus objetivos. Esta definición es aplicable al FCC debido a que éste enfrenta riesgos tanto financieros como no financieros en el proceso para lograr su objetivo que está claramente descrito en los Artículos 80 y 82 de la LGCC.

El apetito de riesgo se expresa mediante el establecimiento de objetivos de riesgo, tolerancias al riesgo, y límites de riesgo.

Los objetivos de riesgo se expresan como la exposición deseada a los distintos riesgos.

Las tolerancias al riesgo se expresan en términos de la variabilidad en torno a los objetivos de riesgo.

Los límites de riesgo son parámetros que no deben ser rebasados y que, de serlo, deben generar una acción correctiva.

El riesgo no debe ser evitado sino administrado. En otras palabras, no es negativo que el FCC esté expuesto a riesgo, ya que cualquier entidad, e incluso cualquier persona, requiere tomar riesgos para cumplir con sus objetivos.

La definición del apetito de riesgo es importante para que los órganos de gobierno del FCC, que son el Comité Técnico y la Unidad Responsable, puedan tomar en cuenta los riesgos que enfrenta y tomar decisiones al respecto, relacionando los objetivos del FCC con los riesgos asociados.

El objetivo es definir el nivel óptimo de riesgo relacionado con las inversiones y proyectos vinculados con el cambio climático y los objetivos del Fondo. Un exceso de apetito por riesgo pondría en peligro la viabilidad del FCC a largo plazo y también podría llevar al FCC a invertir en proyectos con un impacto limitado en la adaptación y mitigación del cambio climático, como podrían ser inversiones muy altas en tecnologías no probadas que terminan no siendo efectivas. Por otro lado, un apetito de riesgo demasiado bajo resultará en un uso limitado de los recursos con un impacto igualmente limitado en la mitigación, adaptación y resiliencia al cambio climático, debido a que el FCC no estaría invirtiendo en proyectos que ofrezcan un efecto mayor a cambio de un nivel de riesgo más alto pero aceptable.

Para la definición del apetito de riesgo se sigue un proceso de análisis que comienza con la definición de las categorías de riesgo y su medición hasta el reporte de los riesgos, pasando por la priorización de los riesgos con base en la relación entre su impacto y su probabilidad de ocurrencia, y el establecimiento de límites de riesgo y tolerancias al mismo.

## **9. Metodología para la Administración de Riesgos del FCC**

En virtud de que el FCC forma parte de la Administración Pública Federal, se debe aplicar la metodología diseñada por la SFP denominada Mapa de Riesgos.

En este contexto, la administración de riesgos es el proceso sistemático que deben realizar las instituciones para evaluar y dar seguimiento al comportamiento de los riesgos a que están expuestas en el desarrollo de sus actividades, mediante el análisis de los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias y acciones que permitan controlarlos y asegurar el logro de los objetivos y metas de una manera razonable.

El Mapa de Riesgos se utiliza para identificar, evaluar y jerarquizar un conjunto de riesgos, que de materializarse, podrían afectar significativamente la capacidad de lograr los objetivos de una dependencia o de alguna de sus unidades administrativas.

El Mapa de Riesgos se utiliza para identificar y medir el grado de impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos una vez que éstos han sido identificados y evaluados.

### **9.1. Valoración inicial de los riesgos**

La valoración inicial de los riesgos consiste en determinar tanto la probabilidad de ocurrencia del riesgo como sus resultados e impactos. El análisis de los riesgos es el principal insumo para tomar la decisión sobre su relevancia y su administración.

Para la valoración de los riesgos se consideran los factores de riesgo, sus resultados o efectos, y la probabilidad de que los riesgos se materialicen y, por lo tanto, ocurran los resultados e impactos identificados.

Para la determinar el grado de impacto se utilizarán los criterios que se presentan en la Tabla 1:

**Tabla 1 - Grado de impacto**

Valor	Grado	Descripción
1-2	Insignificante	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto.
3-4	Moderado	Causa un daño en el patrimonio o en la imagen que se puede corregir en el corto plazo y que no afecta al cumplimiento de los objetivos institucionales.
5-6	Serio	Causaría una pérdida importante en el patrimonio, incumplimientos normativos, problemas operativos o un deterioro significativo de la imagen. Sería necesaria una cantidad importante de tiempo de la Alta Dirección para investigar y corregir los daños.
7-8	Grave	Dañaría significativamente el patrimonio, el cumplimiento normativo y generaría problemas operativos graves o un deterioro grave de la imagen y/o de la capacidad para lograr los objetivos institucionales. Sería necesaria una cantidad importante de tiempo de la Alta Dirección para investigar y corregir los daños.
9-10	Catastrófico	Influye directamente en el cumplimiento de la Misión, en pérdidas patrimoniales, incumplimientos normativos y problemas operativos o deterioro de la imagen, pudiendo dejar al FCC sin funcionar totalmente o por un periodo importante de tiempo.

Para la determinación de la probabilidad de ocurrencia se utilizan los criterios de la Tabla 2:

**Tabla 2 - Probabilidad de ocurrencia**

Valor	Probabilidad	Descripción
1-2	Remota	Probabilidad de ocurrencia muy baja. Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales, por lo que no se espera que ocurra.
3-4	Inusual	Probabilidad de ocurrencia baja. Podría ocurrir, pero es dudoso que ocurra.
5-6	Posible	Probabilidad de ocurrencia baja. Podría ocurrir en algún momento futuro.
7-8	Probable	Probabilidad de ocurrencia alta. Probablemente ocurra, o el evento ha ocurrido más de una vez en el pasado
9-10	Recurrente	Probabilidad de ocurrencia muy alta. Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.

## 9.2. Evaluación de controles

Un riesgo puede tener múltiples resultados o efectos, así como afectar a diferentes objetivos del FCC, por lo cual es necesario considerar la existencia de controles implementados para mitigarlo, administrarlo o evitarlo, así como la efectividad y eficiencia de dichos controles.

Dado que el nivel de riesgos depende, entre otros elementos, de la adecuación y efectividad de los controles existentes, la valoración de los controles debe realizarse como una actividad integral del análisis de los riesgos, determinando su efectividad en la prevención del riesgo, a fin de mitigar o manejar sus posibles resultados e impacto.

La eficiencia del control implica la eliminación o reducción de los riesgos, por lo que un control puede incluir un proceso, una política, una práctica o cualquier acción que tenga un impacto sobre la valoración del riesgo.

Los controles se clasifican en tres tipos:

Preventivos.- Tienen el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de los objetivos y metas;

Detectivos.- Operan en el momento en que los eventos o transacciones están ocurriendo, e identifican las omisiones o desviaciones antes de que concluya un proceso determinado;

Correctivos.- Operan en la etapa final de un proceso, permitiendo identificar y corregir o subsanar en distintos grados las omisiones o desviaciones que se hayan presentado.

Para la valoración de los controles existentes a fin de administrar el riesgo, se deberá considerar el cumplimiento de los elementos contenidos en la Tabla 3.

**Tabla 3 - Elementos en la valoración de controles**

Elemento	Definición
<b>Documentación</b>	Está escrito formalmente en uno o varios documentos.
<b>Formalización</b>	Ha sido aprobado por el o los órganos de gobierno corporativo o instancias directivas correspondientes y se ha difundido a través de uno o más comunicados oficiales.
<b>Aplicación consistente</b>	Está incluido en los procesos institucionales y existe evidencia documental y/o electrónica de que se está aplicando.
<b>Efectividad</b>	Incide en uno o más factores de riesgo para disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el grado de impacto.

Un control será evaluado como suficiente cuando se cumplan todos los requisitos de la Tabla 3, como se puede ver en el ejemplo de la Tabla 4.

**Tabla 4 - Ejemplo de evaluación de controles**

Factores del Riesgo		Controles		Tipo	Está Documentado	Está Formalizado	Se Aplica	Es Efectivo	Resultado de la determinación del Control
1.1		1.1.1		Preventivo	SI	SI	SI	SI	Suficiente
		1.1.2		Detectivo	SI	SI	NO	SI	Insuficiente
		1.1.3		Correctivo	NO	SI	NO	SI	Insuficiente
		1.1.4							
		1.1.5							

Para cada uno de los Factores del riesgo identificados, en caso de que sí se cuente con controles, se deberá describir un máximo de cinco.

### 9.3. Valoración final de los riesgos respecto a los controles

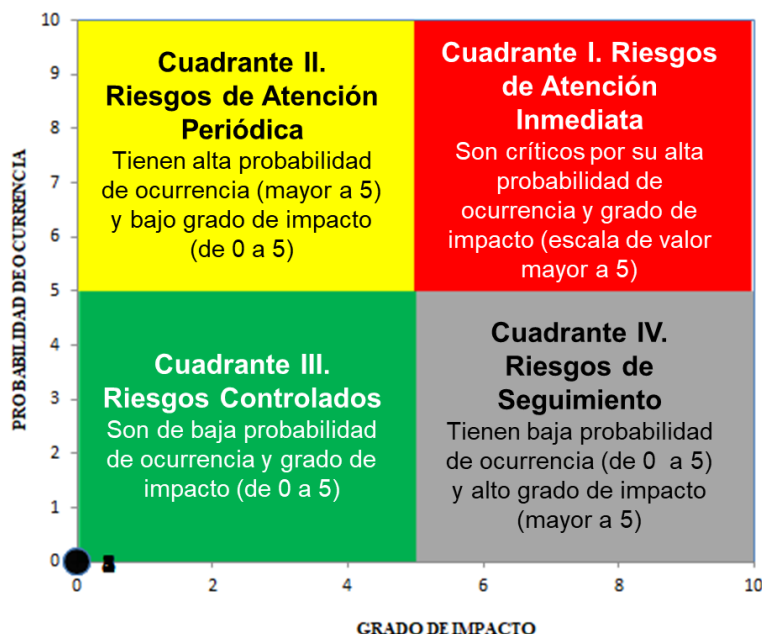
Para realizar la valoración final del riesgo, se deberán tener presentes las características de los controles definidos para administrar cada uno de los riesgos identificados, para lo cual se emplea la misma escala utilizada en la valoración inicial del Riesgo.

- La Valoración Final del Riesgo no podrá ser superior a la Valoración Inicial.
- Si todos los Controles del Riesgo son suficientes, la Valoración Final del Riesgo deberá ser inferior a la inicial.
- Si algunos de los Controles del Riesgo son insuficientes, o se observa inexistencia de controles, la Valoración Final del Riesgo deberá ser igual a la inicial.
- No será válida la Valoración Final, cuando NO considere la Valoración Inicial, la existencia de controles y la evaluación de Controles.

### 9.4. Mapa de Administración de Riesgos Institucional

Cuando se han determinado las valoraciones definitivas, los riesgos se ordenan de acuerdo a su relevancia a través del Mapa de Riesgos Institucional, en el cual se asignan los riesgos a cuatro cuadrantes con base en su grado de impacto y su probabilidad de ocurrencia, como se muestra en la Gráfica 1.

Gráfica 1 - Mapa de Riesgos Institucional



### 9.5. Tratamiento de los riesgos

Una vez jerarquizados y colocados los riesgos según su valoración en el mapa de riesgos, se deberán determinar las estrategias para administrar cada Riesgo identificado, basadas en su valoración respecto a controles que permiten tomar decisiones y determinar las acciones de control para cada factor de riesgo que deberán implementarse.

**Evitar el riesgo.**- Se aplica antes de asumir cualquier riesgo. Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejora, rediseño o eliminación, resultado de controles suficientes y acciones emprendidas.

**Reducir el riesgo.**- Se aplica preferentemente antes de optar por otras medidas más costosas y difíciles. Implica establecer acciones dirigidas a disminuir la probabilidad de ocurrencia y el impacto, tales como la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

**Asumir el riesgo.**- Se aplica cuando el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarse sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.

**Transferir o compartir el riesgo.**- Implica que el riesgo se controle mediante la responsabilidad de un tercero que tenga la experiencia y especialización necesaria para asumirlo.

Las acciones de control son las actividades que se realizarán con base en la estrategia adoptada. Las acciones darán especial atención a los casos en que los controles se hayan determinado insuficientes o inexistentes, y por tanto el riesgo no esté controlado suficientemente.

### 9.6. Revisión y monitoreo

Para la implementación y seguimiento de las estrategias y acciones, se elaborará el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR) que debe hacer referencia a:

- Los riesgos;
- Los factores de riesgo;
- Las estrategias para administrar los riesgos, y
- Las acciones de control registradas en la matriz de administración de riesgos Institucional, las cuales deberán identificar:
  - Responsable de su implementación
  - Fechas de inicio y término

- Medios de verificación
- Porcentaje de avance

Se deberá reportar al encargado de la UR, de manera trimestral, el avance del Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, el cual deberá contener cuando menos:

- Resumen de acciones comprometidas, cumplidas y en proceso, así como sus porcentajes de avance;
- Descripción de las principales problemáticas que obstaculizan el cumplimiento de las acciones en proceso y propuestas de solución para consideración de la UR y/o del CT, según corresponda, y
- Resultados alcanzados en relación con los esperados.

La evidencia documental y/o electrónica suficiente, competente, relevante y pertinente que acredite la implementación y avances reportados, será resguardada por el responsable de las acciones comprometidas en el PTAR y estará a disposición de los órganos fiscalizadores.

### 10. Definición de Riesgos y factores de riesgo del FCC

El FCC enfrenta riesgos de tipo financiero y de tipo no financiero, cada uno de los cuales está representado por un conjunto de riesgos en la Gráfica 2.

Gráfica 2 - Riesgos financieros y no financieros



#### 10.1. Riesgos no financieros

En la Tabla 5 se describen los diferentes riesgos no financieros.

Tabla 5 - Riesgo no financiero

Riesgo	Descripción
<b>Estratégico</b>	Riesgo que puede impedir que el FCC alcance sus objetivos estratégicos
<b>Reputacional</b>	Riesgo que surge de percepciones negativas, opiniones y creencias de los interesados actuales y futuros del FCC. Puede afectar la capacidad del FCC para mantener relaciones estratégicas existentes o para establecer nuevas relaciones y para tener acceso a fuentes de fondeo.

<b>Operacional</b>	Riesgo que surge de procesos internos inadecuados o con fallas, errores humanos, sistemas, o problemas causados por eventos externos.
<b>Legal</b>	Riesgo de pérdidas causadas por transacciones mal ejecutadas, penalidades y sanciones originadas por demandas contra el FCC, sanciones impuestas por reguladores o gobiernos, fallos al proteger los activos del FCC, y cambios a los marcos legales.
<b>De cumplimiento</b>	Falta de cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables, o estándares y códigos de conducta establecidos.

## 10.2. Riesgos financieros

En la Tabla 5 se describen las diferentes categorías de riesgos financieros.

**Tabla 6 - Riesgos financieros**

Riesgo	Descripción
<b>Desempeño</b>	Riesgo de que el beneficiario o acreditado no se adhiera a los términos del apoyo recibido por parte del FCC.
<b>Fondeo</b>	El riesgo de fondeo se materializa cuando los fondos se reducen sin el correspondiente ajuste a los objetivos estratégicos del FCC.
<b>Mercado</b>	Es el riesgo de sufrir pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance derivadas de movimientos adversos en los precios de mercado.
<b>Activos y Pasivos (liquidez)</b>	Desequilibrio entre los flujos de entrada y los flujos de salida.
<b>Crédito</b>	Es el riesgo de que los financiamientos o garantías otorgados por el Fondo no sean recuperados en las condiciones originalmente previstas porque el acreditado o beneficiario no cumplió con sus obligaciones de pago.

## 10.3. Factores de riesgo no financiero, descripción y evaluación inicial de impacto y probabilidad de ocurrencia

Estos riesgos, factores de riesgo, descripciones, impactos y probabilidades serán ingresados en la Matriz de Administración de Riesgos del FCC, en el formato provisto para tal efecto por la SFP.

Debido a que el formato mencionado únicamente permite la descripción de cinco riesgos, se utilizará un formato para los riesgos no financieros y otro para los riesgos financieros.

Para efectos oficiales, sin embargo, se deberá presentar el formato con únicamente los cinco riesgos principales, tanto financieros como no financieros.

Riesgo Estratégico			
Factor de riesgo	Descripción	Impacto	Probabilidad
<b>Impacto climático y de resultados</b>	Fracaso al generar el impacto esperado en el combate al cambio climático conforme a los objetivos del fondo, criterios de inversión, y marco de administración de resultados	9	4
<b>Concentración en entidades ejecutoras</b>	Concentración en un número limitado de entidades ejecutoras que fracasan en generar un inventario balanceado de proyectos y programas en términos de mitigación, adaptación, geografías y sectores	6	4
<b>Integración de portafolio</b>	Fracaso al integrar un portafolio óptimo de proyectos y programas conforme a los objetivos del FCC	8	4
<b>Alineación con las prioridades nacionales</b>	Fracaso en el desarrollo de un portafolio de proyectos y programas que estén totalmente alineados con las prioridades y estrategias nacionales en materia de cambio climático, que promueva la participación de actores locales, y que gane el respeto de los	8	2



Organismos Financieros Internacionales y, en general, de las entidades donantes

<b>Riesgo Reputacional</b>			
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>
<b>Percepción de los interesados sobre la forma en la que se conduce el FCC</b>	Eventos o asuntos que tienen un efecto material adverso en la credibilidad del FCC ante donantes, autoridades nacionales, entidades ejecutoras, u organizaciones de la sociedad civil, que provocan que el FCC tenga una imagen de no generación de valor, falta de transparencia, limitado acceso a la información pública del FCC, ser demasiado burocrático o demasiado lento, no apegarse a las prioridades nacionales, y de tener problemas de gobernanza en general.	<b>8</b>	<b>3</b>
<b>Percepción de los interesados sobre eventos inesperados</b>	Publicidad adversa como resultado de fraudes, fracasos en implementaciones y otro tipo de eventos similares.	<b>6</b>	<b>3</b>

<b>Riesgo Operacional</b>			
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>
<b>Fiduciario</b>	Riesgo relativo a que los fondos no sean utilizados para el propósito que les es propio, debido a falta de controles internos en los procedimientos administrativos u operativos, mala administración de la unidad responsable, entidades ejecutoras o de las agencias gubernamentales participantes, y fraude interno o externo	<b>8</b>	<b>3</b>
<b>Personal profesional</b>	Riesgos relativos al reclutamiento, retención y planeación de la sucesión de personal, así como a la integridad y a la ética entre el personal del FCC.	<b>7</b>	<b>2</b>
<b>Interrupción de actividades</b>	Riesgo derivado de la interrupción de las actividades debido a eventos catastróficos, cambios en políticas públicas o institucionales, o fallos en los sistemas (hardware software, telecomunicaciones, etc.)	<b>5</b>	<b>2</b>

<b>Riesgo Legal</b>			
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>
<b>Legislativo</b>	Riesgo de que el FCC, una entidad acreditada o una entidad ejecutora fracasen en la implementación de requerimientos legales o regulatorios, o participe en situaciones en las que las leyes o reglas sean ambiguas o no hayan sido probadas. Riesgo de que la legislación, las políticas, o los procesos futuros entren en conflicto con las operaciones del FCC. Riesgo de fracasar en mantenerse al día en la legislación o regulación existente y que esto impacte en las operaciones del FCC.	<b>8</b>	<b>3</b>
<b>Contractual</b>	Riesgo de que los contratos actuales y futuros expongan al FCC, por ejemplo, a	<b>7</b>	<b>3</b>

	términos y condiciones no habituales, fallas técnicas como la falta de documentación apropiada, autorizaciones inadecuadas o no claras, o fallas en cumplir o hacer cumplir los términos de los contratos.		
<b>No contractual</b>	Riesgo de que el FCC, una entidad acreditada o una entidad ejecutora no cumpla tanto el espíritu como la letra de la legislación no contractual, como puede ser la violación de derechos intelectuales de terceros, o el debido cuidado hacia los participantes e interesados.	<b>7</b>	<b>3</b>
<b>Disputa</b>	Riesgo de que el FCC cometa errores operativos o estratégicos al manejar disputas, como puede ser no adherirse a los tiempos de resolución de disputas u otros errores similares en los procesos de disputa, o el uso de una estrategia inadecuada para la resolución de disputas.	<b>7</b>	<b>3</b>
<b>Opinión legal</b>	El riesgo de que el FCC cometa errores operativos o estratégicos como resultado de confiar en opiniones legales formales emitidas bajo supuestos erróneos, o que acaben siendo incorrectas.	<b>6</b>	<b>3</b>

<b>Riesgo de Cumplimiento</b>			
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>
<b>Cumplimiento</b>	No cumplir con las leyes, regulaciones, estándares y códigos aplicables establecidos por las autoridades gubernamentales o por el propio FCC a través de sus políticas y procedimientos.	<b>9</b>	<b>2</b>

#### 10.4. Factores de riesgo financiero, descripción y evaluación inicial de impacto y probabilidad de ocurrencia

Estos riesgos, factores de riesgo, descripciones, impactos y probabilidades serán ingresados en la Matriz de Administración de Riesgos del FCC, en el formato provisto para tal efecto por la SFP.

Como ya se señaló, debido a que el formato mencionado únicamente permite la descripción de cinco riesgos, se utilizará un formato para los riesgos no financieros y otro para los riesgos financieros.

<b>Riesgo de desempeño</b>			
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>
<b>Oportunidad</b>	Que las entidades acreditadas y ejecutoras no respeten los tiempos y calendarios correspondientes a las obligaciones financieras o a la ejecución de los proyectos y programas.	<b>8</b>	<b>7</b>
<b>Monetario</b>	Que las entidades acreditadas y ejecutoras no honren sus obligaciones financieras puntualmente. En este rubro se incluye el riesgo de contraparte, y riesgo político, incluyendo nacionalización, expropiación, convertibilidad y transferencia de recursos.	<b>9</b>	<b>6</b>

<b>Criterios de inversión</b>	Que las entidades acreditadas y ejecutoras no se adhieran a los criterios de inversión a los que se comprometieron.	<b>9</b>	<b>5</b>
<b>Concentración</b>	Insuficiente diversificación del portafolio de entidades acreditadas y/o de inversiones de manera que un solo evento adverso tenga un impacto significativo en el FCC.	<b>8</b>	<b>6</b>

<b>Riesgo de fondeo</b>			
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>
<b>Compromiso</b>	Riesgo de que en el futuro se generen compromisos insuficientes para permitir al FCC cumplir sus objetivos estratégicos.	<b>9</b>	<b>5</b>
<b>Conversión</b>	Riesgo de que los compromisos no se conviertan oportunamente en aportaciones formales.	<b>8</b>	<b>6</b>
<b>Concentración de donantes o fondeadores</b>	Diversificación insuficiente de donantes o fondeadores, de manera que un evento adverso relativo a uno o varios donantes o fondeadores clave puede poner al FCC en un problema de liquidez y/o solvencia.	<b>7</b>	<b>5</b>

<b>Riesgo de mercado</b>			
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>
<b>Tipo de cambio</b>	Cambios en el valor de los compromisos de los donantes derivados de fluctuaciones cambiarias	<b>3</b>	<b>5</b>

<b>Riesgo de liquidez</b>			
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>
<b>Liquidez</b>	Desequilibrio entre los flujos de ingreso y egreso que lleve a una incapacidad del FCC para cumplir con sus obligaciones de pago.	<b>6</b>	<b>2</b>

<b>Riesgo de Crédito</b>			
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>
<b>Crédito</b>	Es el riesgo de que los financiamientos o garantías otorgados por el Fondo no sean recuperados en las condiciones originalmente previstas porque el acreditado o beneficiario no cumplió con sus obligaciones de pago.	<b>4</b>	<b>5</b>

### 11. Mapa de Riesgos con valoraciones iniciales

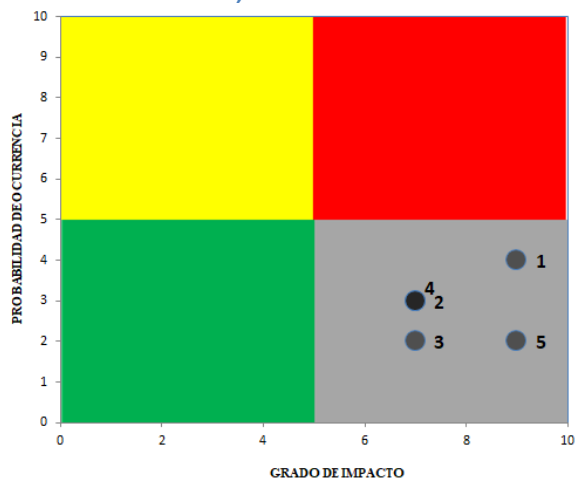
Con el fin de determinar las valoraciones iniciales por cada uno de los riesgos tanto no financieros como financieros, se toma la media aritmética de los impactos y probabilidades, redondeando al dígito superior a partir de las cinco décimas. Las valoraciones iniciales para los riesgos no financieros se muestran en la Tabla 7, y el Mapa de Riesgos no Financieros en la Gráfica 3.

**Tabla 7 - Valoraciones iniciales para riesgos no financieros**

<b>Riesgo</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>
<b>1</b> Estratégico	9	4
<b>2</b> Reputacional	7	3

3 Operacional	7	2
4 Legal	7	3
5 De cumplimiento	9	2

Gráfica 3 - Mapa de riesgos no financieros del FCC (valoraciones iniciales)

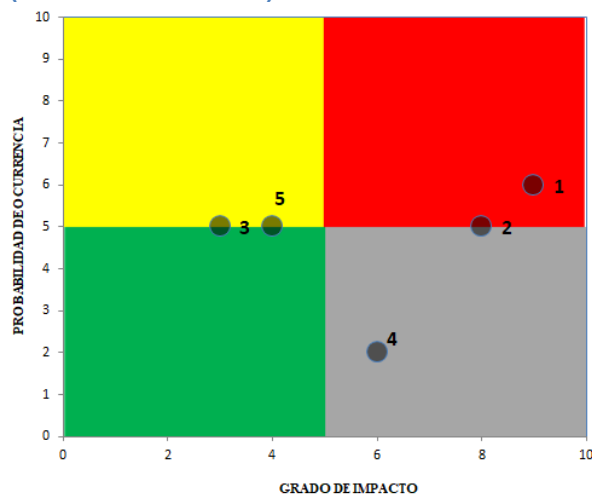


De la misma forma, en la (Tabla 8) se presentan las valoraciones iniciales para riesgos financieros, y en la (Gráfica 4) el Mapa de Riesgos Financieros.

Tabla 8 - Valoraciones iniciales para riesgos financieros

Riesgo	Impacto	Probabilidad
1 Desempeño	9	6
2 Fondeo	8	5
3 Mercado	3	5
4 Liquidez	6	2
5 Crédito	4	5

Gráfica 4 - Mapa de riesgos financieros del FCC (valoraciones iniciales)



## 12. Controles

Los controles se aplican a cada factor de riesgo y están diseñados para aplicar la estrategia para la administración del riesgo. Los controles que se describen a continuación están diseñados para incorporarse en la matriz de riesgo y ser evaluados conforme a los parámetros de ésta, es decir, si están documentados, si están formalizados, y si son aplicados.

## 12.1. Controles para factores de riesgo no financiero

### 12.1.1. Controles para Riesgo Estratégico

Riesgo Estratégico	
Factor de riesgo	Descripción
<b>Impacto climático y de resultados</b>	Fracaso al generar el impacto esperado en el combate al cambio climático conforme a los objetivos del fondo, criterios de inversión, y marco de administración de resultados
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Planeación multianual de actividades con base en objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo
<b>Control 2</b>	Seguimiento trimestral de actividades y resultados
<b>Control 3</b>	Informe anual de resultados alineado con los objetivos del fondo
Factor de riesgo	Descripción
<b>Concentración en entidades ejecutoras</b>	Concentración en un número limitado de entidades ejecutoras que fracasan en generar un inventario balanceado de proyectos y programas en términos de mitigación, adaptación, geografías y sectores
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Políticas de diversificación de la composición del portafolio de proyectos
<b>Control 2</b>	Proceso sistemático de búsqueda, evaluación e integración de entidades ejecutoras
<b>Control 3</b>	Evaluación trimestral de la composición del portafolio de proyectos en términos de su concentración en entidades ejecutoras y tipos de proyectos y programas, conforme a las políticas de diversificación establecidas
Factor de riesgo	Descripción
<b>Integración de portafolio</b>	Fracaso al integrar un portafolio óptimo de proyectos y programas conforme a los objetivos del FCC
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Proceso formal de evaluación y selección de proyectos y programas, alineado a los objetivos del FCC. El proceso incluye métricas, resultados esperados, calidad de las entidades ejecutoras, y grado de adecuación a los objetivos de corto, mediano y largo plazo del FCC
Factor de riesgo	Descripción
<b>Alineación con las prioridades nacionales</b>	Fracaso en el desarrollo de un portafolio de proyectos y programas que estén totalmente alineados con las prioridades y estrategias nacionales en materia de cambio climático, que promueva la participación de actores locales, y que gane el respeto de los Organismos Financieros Internacionales y, en general, de las entidades donantes.
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Planeación multianual alineada con las prioridades y estrategias nacionales en materia de cambio climático
<b>Control 2</b>	Políticas para favorecer la participación de actores locales en los proyectos, incluida la función de entidades ejecutoras
<b>Control 3</b>	Informe anual de actividades del FCC cubriendo los elementos de planeación, ejecución, control, y objetivos logrados, especialmente diseñado para su distribución a las autoridades locales, los Organismos Financieros Internacionales y a las entidades donantes.

### 12.1.2. Controles para Riesgo Reputacional

Riesgo Reputacional	
Factor de riesgo	Descripción
<b>Percepción de los interesados sobre la</b>	Eventos o asuntos que tienen un efecto material adverso en la credibilidad del FCC ante donantes, autoridades nacionales, entidades ejecutoras, u organizaciones de la sociedad civil, que provocan que el FCC tenga una

<b>forma en la que se conduce el FCC</b>	imagen de no generación de valor, falta de transparencia, ser demasiado burocrático o demasiado lento, no apearse a las prioridades nacionales, y de tener problemas de gobernanza en general.
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Reglas de Operación del FCC
<b>Control 2</b>	Procedimientos formales de tesorería
<b>Control 3</b>	Manual de Operación y Organización del FCC
<b>Control 4</b>	Procedimientos formales de administración de proyectos con recursos etiquetados
<b>Control 5</b>	Procedimientos formales de auditoría y debida diligencia
<b>Factor de riesgo</b>	
<b>Percepción de los interesados sobre eventos inesperados</b>	Publicidad adversa como resultado de fraudes, fracasos en implementaciones y otro tipo de eventos similares.
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Comité de Comunicación y manejo de crisis
<b>Control 2</b>	Procedimientos formales de auditoría

### 12.1.3. Controles para Riesgo Operacional

<b>Riesgo Operacional</b>	
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Fiduciario</b>	Riesgo relativo a que los fondos no sean utilizados para el propósito que les es propio, debido a falta de controles internos en los procedimientos administrativos u operativos, mala administración de la unidad responsable, entidades ejecutoras o de las agencias gubernamentales participantes, y fraude interno o externo
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Reglas de Operación del FCC
<b>Control 2</b>	Procedimientos formales de tesorería
<b>Control 3</b>	Manual de Operación y Organización del FCC
<b>Control 4</b>	Procedimientos formales de administración de proyectos con recursos etiquetados
<b>Control 5</b>	Participación de la Oficialía Mayor o instancia de control administrativo de la SEMARNAT en los procesos de adquisiciones para los proyectos del FCC
<b>Factor de riesgo</b>	
<b>Personal profesional</b>	Riesgos relativos al reclutamiento, retención y planeación de la sucesión de personal, así como a la integridad y a la ética entre el personal del FCC.
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Código de Ética, Código de Conducta y Reglamento Interno para la Rendición de Cuentas del FCC
<b>Control 2</b>	Manual de Operación y Organización del FCC
<b>Control 3</b>	Perfiles de puestos para el personal de la UA
<b>Factor de riesgo</b>	
<b>Interrupción de actividades</b>	Riesgo derivado de la interrupción de las actividades debido a eventos catastróficos, cambios en políticas públicas o institucionales, o fallos en los sistemas (hardware software, telecomunicaciones, etc.)
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Plan de Contingencia de la SEMARNAT
<b>Control 2</b>	Procedimientos de respaldo de información del personal de la UA

#### 12.1.4. Controles para Riesgo Legal

Riesgo Legal	
Factor de riesgo	Descripción
<b>Legislativo</b>	Riesgo de que el FCC, una entidad acreditada o una entidad ejecutora fracasen en la implementación de requerimientos legales o regulatorios, o participe en situaciones en las que las leyes o reglas sean ambiguas o no hayan sido probadas. Riesgo de que la legislación, las políticas, o los procesos futuros entren en conflicto con las operaciones del FCC. Riesgo de fracasar en mantenerse al día en la legislación o regulación existente y que esto impacte en las operaciones del FCC.
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Lista de verificación de elementos legales a observar por proyecto. Esta lista se debe elaborar tomando en cuenta las características de cada proyecto.
<b>Control 2</b>	Supervisión de cumplimiento legal y/o regulatorio por parte de la SEMARNAT como apoyo a la UR
<b>Control 3</b>	Informe semestral de cumplimiento legal
<b>Control 4</b>	Procedimientos formales de auditoría
Factor de riesgo	Descripción
<b>Contractual</b>	Riesgo de que los contratos actuales y futuros expongan al FCC, por ejemplo, a términos y condiciones no habituales, fallas técnicas como la falta de documentación apropiada, autorizaciones inadecuadas o no claras, o fallas en cumplir o hacer cumplir los términos de los contratos.
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Supervisión de cumplimiento legal y/o regulatorio por parte de la SEMARNAT como apoyo a la UR
<b>Control 2</b>	Visto bueno del área legal de la SEMARNAT en todos los contratos.
Factor de riesgo	Descripción
<b>No contractual</b>	Riesgo de que el FCC, una entidad acreditada o una entidad ejecutora no cumpla tanto el espíritu como la letra de la legislación no contractual, como puede ser la violación de derechos intelectuales de terceros, o el debido cuidado hacia los participantes e interesados.
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Código de Ética, Código de Conducta y Reglamento Interno para la Rendición de Cuentas del FCC
<b>Control 2</b>	Monitoreo por parte de la UA sobre la ejecución de los proyectos
<b>Control 3</b>	Procedimientos formales de auditoría
Factor de riesgo	Descripción
<b>Disputa</b>	Riesgo de que el FCC cometa errores operativos o estratégicos al manejar disputas, como puede ser no adherirse a los tiempos de resolución de disputas u otros errores similares en los procesos de disputa, o el uso de una estrategia inadecuada para la resolución de disputas.
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Supervisión de cumplimiento legal y/o regulatorio por parte de la SEMARNAT como apoyo a la UR
<b>Control 2</b>	Involucramiento del área legal de la SEMARNAT en los procesos de disputa.
Factor de riesgo	Descripción
<b>Opinión legal</b>	El riesgo de que el FCC cometa errores operativos o estratégicos como resultado de confiar en opiniones legales formales emitidas bajo supuestos erróneos, o que acaben siendo incorrectas.

<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Supervisión de cumplimiento legal y/o regulatorio por parte de la SEMARNAT como apoyo a la UR
<b>Control 2</b>	Visto bueno del área legal de la SEMARNAT en todos los contratos.

#### 12.1.5. Controles para Riesgo de Cumplimiento

<b>Riesgo de Cumplimiento</b>	
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Cumplimiento</b>	No cumplir con las leyes, regulaciones, estándares y códigos aplicables establecidos por las autoridades gubernamentales o por el propio FCC a través de sus políticas y procedimientos.
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Supervisión de cumplimiento legal y/o regulatorio por parte de la SEMARNAT como apoyo a la UR
<b>Control 2</b>	Participación de la OM o la instancia de control administrativo de la SEMARNAT en los procesos de adquisiciones para los proyectos del FCC

#### 12.2. Controles para factores de riesgo no financiero

##### 12.2.1. Controles para Riesgo de Desempeño

<b>Riesgo de desempeño</b>	
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Oportunidad</b>	Que las entidades acreditadas y ejecutoras no respeten los tiempos y calendarios correspondientes a las obligaciones financieras o a la ejecución de los proyectos y programas.
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Seguimiento continuo de proyectos por parte de la UA
<b>Control 2</b>	Reportes de ejecución a la UR y al CT
<b>Control 3</b>	Procedimientos formales de auditoría
<b>Factor de riesgo</b>	
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Monetario</b>	Que las entidades acreditadas y ejecutoras no honren sus obligaciones financieras puntualmente. En este rubro se incluye el riesgo de contraparte, y riesgo político, incluyendo nacionalización, expropiación, convertibilidad y transferencia de recursos.
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Seguimiento continuo de proyectos por parte de la UA
<b>Control 2</b>	Diseño de un proceso de otorgamiento de crédito para los proyectos que lo requieran
<b>Control 3</b>	Reportes de ejecución a la UR y al CT
<b>Factor de riesgo</b>	
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Criterios de inversión</b>	Que las entidades acreditadas y ejecutoras no se adhieran a los criterios de inversión a los que se comprometieron.
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Seguimiento continuo de proyectos por parte de la UA
<b>Control 2</b>	Reportes de ejecución a la UR y al CT
<b>Factor de riesgo</b>	
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Concentración</b>	Insuficiente diversificación del portafolio de entidades acreditadas y/o de inversiones de manera que un solo evento adverso tenga un impacto significativo en el FCC.
<b>Controles</b>	
<b>Control 1</b>	Políticas de diversificación de la composición del portafolio de proyectos



<b>Control 2</b>	Proceso sistemático de búsqueda, evaluación e integración de entidades ejecutoras
<b>Control 3</b>	Evaluación trimestral de la composición del portafolio de proyectos en términos de su concentración en entidades ejecutoras y tipos de proyectos y programas, conforme a las políticas de diversificación establecidas

#### 12.2.2. Controles para Riesgo de Fondeo

Riesgo de fondeo	
Factor de riesgo	Descripción
<b>Compromiso</b>	Riesgo de que en el futuro se generen compromisos insuficientes para permitir al FCC cumplir sus objetivos estratégicos.
Controles	
<b>Control 1</b>	Políticas de diversificación de fuentes de fondeo
<b>Control 2</b>	Proceso sistemático de búsqueda de fuentes de fondeo
<b>Control 3</b>	Evaluación trimestral de las fuentes de fondeo en relación con los recursos requeridos para cumplir los objetivos estratégicos del FCC
Factor de riesgo	
Factor de riesgo	Descripción
<b>Conversión</b>	Riesgo de que los compromisos no se conviertan oportunamente en aportaciones formales.
Controles	
<b>Control 1</b>	Proceso sistemático de búsqueda de fuentes de fondeo y conversión de compromisos en aportaciones formales
<b>Control 2</b>	Evaluación trimestral del proceso de obtención de fondos y su reporte a la UR y al CT
Factor de riesgo	
Factor de riesgo	Descripción
<b>Concentración de donantes o fondeadores</b>	Diversificación insuficiente de donantes o fondeadores, de manera que un evento adverso relativo a uno o varios donantes o fondeadores clave puede poner al FCC en un problema de liquidez y/o solvencia.
Controles	
<b>Control 1</b>	Proceso sistemático de búsqueda de fuentes de fondeo
<b>Control 2</b>	Evaluación trimestral del proceso de obtención de fondos y su reporte a la UR y al CT

#### 12.2.3. Controles para Riesgo de Mercado

Riesgo de mercado	
Factor de riesgo	Descripción
<b>Tipo de cambio</b>	Cambios en el valor de los compromisos de los donantes derivados de fluctuaciones cambiarias
Controles	
<b>Control 1</b>	Inventario de compromisos de donantes y su valoración ante diferentes escenarios cambiarios en los plazos en que están programados para recibirse

#### 12.2.4. Controles para Riesgo de Liquidez

Riesgo de liquidez	
Factor de riesgo	Descripción
<b>Liquidez</b>	Desequilibrio entre los flujos de ingreso y egreso que lleve a una incapacidad del FCC para cumplir con sus obligaciones de pago.
Controles	
<b>Control 1</b>	Análisis de brecha de liquidez a corto, mediano y largo plazo
<b>Control 2</b>	Plan de Contingencia de liquidez

### 12.2.5. Controles para Riesgo de Crédito

Riesgo de Crédito	
Factor de riesgo	Descripción
<b>Crédito</b>	Es el riesgo de que los financiamientos o garantías otorgados por el Fondo no sean recuperados en las condiciones originalmente previstas porque el acreditado o beneficiario no cumplió con sus obligaciones de pago.
Controles	
<b>Control 1</b>	Diseño de un proceso de otorgamiento de crédito para los proyectos que lo requieran
<b>Control 2</b>	Diseño del mecanismo de cobranza y recuperación
<b>Control 3</b>	Reportes mensuales de seguimiento y deterioro de cartera

### 13. Estrategias y acciones

Las estrategias se definen a nivel de riesgo y las acciones se definen a nivel de factor de riesgo. Las acciones están directamente relacionadas con los controles aplicables a cada factor de riesgo, en particular en cuanto a su aplicación, si están documentadas y formalizadas, a su formalización y aplicación, si sólo están documentadas, y a su documentación, formalización y aplicación, en el caso que no existan.

Las acciones se indican con la letra **D** para documentación, **F** para formalización, y **A** para aplicación. La aplicación se refiere, tanto a su puesta en funcionamiento una vez que esté documentada y/o formalizada, como a la continuación de su uso. Es decir, la **A** puede estar asignada a controles que ya se aplican, en señal de que deben seguirse aplicando.

#### 13.1. Estrategias y acciones para riesgos no financieros

##### 13.1.1. Estrategias y acciones para Riesgo Estratégico

Riesgo Estratégico				
Factor de riesgo	Descripción	Estrategia		
<b>Impacto climático y de resultados</b>	Fracaso al generar el impacto esperado en el combate al cambio climático conforme a los objetivos del fondo, criterios de inversión, y marco de administración de resultados	<b>Reducir el riesgo</b>		
Controles		Acciones		
<b>Control 1</b>	Planeación multianual de actividades con base en objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Seguimiento trimestral de actividades y resultados			<b>A</b>
<b>Control 3</b>	Informe anual de resultados alineado con los objetivos del fondo			<b>A</b>
Factor de riesgo	Descripción	Estrategia		
<b>Concentración en entidades ejecutoras</b>	Concentración en un número limitado de entidades ejecutoras que fracasan en generar un inventario balanceado de proyectos y programas en términos de mitigación, adaptación, geografías y sectores	<b>Reducir el riesgo</b>		
Controles		Acciones		
<b>Control 1</b>	Políticas de diversificación de la composición del portafolio de proyectos	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Proceso sistemático de búsqueda, evaluación e integración de entidades ejecutoras	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 3</b>	Evaluación trimestral de la composición del portafolio de proyectos en términos de su concentración en entidades ejecutoras y tipos de	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>

	proyectos y programas, conforme a las políticas de diversificación establecidas			
Factor de riesgo	Descripción	Estrategia		
<b>Integración de portafolio</b>	Fracaso al integrar un portafolio óptimo de proyectos y programas conforme a los objetivos del FCC	<b>Reducir el riesgo</b>		
Controles		Acciones		
<b>Control 1</b>	Proceso formal de evaluación y selección de proyectos y programas, alineado a los objetivos del FCC. El proceso incluye métricas, resultados esperados, calidad de las entidades ejecutoras, y grado de adecuación a los objetivos de corto, mediano y largo plazo del FCC	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
Factor de riesgo	Descripción	Estrategia		
<b>Alineación con las prioridades nacionales</b>	Fracaso en el desarrollo de un portafolio de proyectos y programas que estén totalmente alineados con las prioridades y estrategias nacionales en materia de cambio climático, que promueva la participación de actores locales, y que gane el respeto de los Organismos Financieros Internacionales y, en general, de las entidades donantes.	<b>Reducir el riesgo</b>		
Controles		Acciones		
<b>Control 1</b>	Planeación multianual alineada con las prioridades y estrategias nacionales en materia de cambio climático			<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Políticas para favorecer la participación de actores locales en los proyectos, incluida la función de entidades ejecutoras	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 3</b>	Informe anual de actividades del FCC cubriendo los elementos de planeación, ejecución, control, y objetivos logrados, especialmente diseñado para su distribución a los Organismos Financieros Internacionales y a las entidades donantes.			<b>A</b>

### 13.1.2. Estrategias y acciones para Riesgo Reputacional

Riesgo Reputacional				
Factor de riesgo	Descripción	Estrategia		
<b>Percepción de los interesados sobre la forma en la que se conduce el FCC</b>	Eventos o asuntos que tienen un efecto material adverso en la credibilidad del FCC ante donantes, autoridades nacionales, entidades ejecutoras, u organizaciones de la sociedad civil, que provocan que el FCC tenga una imagen de no generación de valor, falta de transparencia, ser demasiado burocrático o demasiado lento, no apegarse a las prioridades nacionales, y de tener problemas de gobernanza en general.	<b>Reducir el riesgo</b>		
Controles		Acciones		
<b>Control 1</b>	Reglas de Operación del FCC			<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Procedimientos formales de tesorería		<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 3</b>	Manual de Operación y Organización del FCC		<b>F</b>	<b>A</b>

<b>Control 4</b>	Procedimientos formales de administración de proyectos con recursos etiquetados		<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 5</b>	Procedimientos formales de auditoría y debida diligencia	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Percepción de los interesados sobre eventos inesperados</b>	Publicidad adversa como resultado de fraudes, fracasos en implementaciones y otro tipo de eventos similares.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Comité de Comunicación y manejo de crisis	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Procedimientos formales de auditoría	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>

### 13.1.3. Estrategias y acciones para Riesgo Operacional

<b>Riesgo Operacional</b>				
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Fiduciario</b>	Riesgo relativo a que los fondos no sean utilizados para el propósito que les es propio, debido a falta de controles internos en los procedimientos administrativos u operativos, mala administración de la unidad responsable, entidades ejecutoras o de las agencias gubernamentales participantes, y fraude interno o externo	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Reglas de Operación del FCC			<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Procedimientos formales de tesorería		<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 3</b>	Manual de Operación y Organización del FCC		<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 4</b>	Procedimientos formales de administración de proyectos con recursos etiquetados		<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 5</b>	Participación de la Oficialía Mayor o instancia de control administrativo de la SEMARNAT en los procesos de adquisiciones para los proyectos del FCC			<b>A</b>
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Personal profesional</b>	Riesgos relativos al reclutamiento, retención y planeación de la sucesión de personal, así como a la integridad y a la ética entre el personal del FCC.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Código de Ética, Código de Conducta y Reglamento Interno para la Rendición de Cuentas del FCC	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Manual de Operación y Organización del FCC		<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 3</b>	Perfiles de puestos para el personal de la UA		<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Interrupción de actividades</b>	Riesgo derivado de la interrupción de las actividades debido a eventos catastróficos, cambios en políticas públicas o institucionales, o fallos en los sistemas (hardware software, telecomunicaciones, etc.)	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		

<b>Control 1</b>	Plan de Contingencia de la SEMARNAT			<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Procedimientos de respaldo de información del personal de la UA	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>

#### 13.1.4. Estrategias y acciones para Riesgo Legal

<b>Riesgo Legal</b>				
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Legislativo</b>	<p>Riesgo de que el FCC, una entidad acreditada o una entidad ejecutora fracasen en la implementación de requerimientos legales o regulatorios, o participe en situaciones en las que las leyes o reglas sean ambiguas o no hayan sido probadas.</p> <p>Riesgo de que la legislación, las políticas, o los procesos futuros entren en conflicto con las operaciones del FCC.</p> <p>Riesgo de fracasar en mantenerse al día en la legislación o regulación existente y que esto impacte en las operaciones del FCC.</p>	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Lista de verificación de elementos legales a observar por proyecto. Esta lista se debe elaborar tomando en cuenta las características de cada proyecto.	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Supervisión de cumplimiento legal y/o regulatorio por parte de la SEMARNAT como apoyo a la UR			<b>A</b>
<b>Control 3</b>	Informe semestral de cumplimiento legal	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 4</b>	Procedimientos formales de auditoría	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Contractual</b>	Riesgo de que los contratos actuales y futuros expongan al FCC, por ejemplo, a términos y condiciones no habituales, fallas técnicas como la falta de documentación apropiada, autorizaciones inadecuadas o no claras, o fallas en cumplir o hacer cumplir los términos de los contratos.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Supervisión de cumplimiento legal y/o regulatorio por parte de la SEMARNAT como apoyo a la UR			<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Visto bueno del área legal de la SEMARNAT en todos los contratos.			<b>A</b>
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>No contractual</b>	Riesgo de que el FCC, una entidad acreditada o una entidad ejecutora no cumpla tanto el espíritu como la letra de la legislación no contractual, como puede ser la violación de derechos intelectuales de terceros, o el debido cuidado hacia los participantes e interesados.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Código de Ética, Código de Conducta y Reglamento Interno para la Rendición de Cuentas del FCC	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Monitoreo por parte de la UA sobre la ejecución de los proyectos			<b>A</b>

<b>Control 3</b>	Procedimientos formales de auditoría	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Disputa</b>	Riesgo de que el FCC cometa errores operativos o estratégicos al manejar disputas, como puede ser no adherirse a los tiempos de resolución de disputas u otros errores similares en los procesos de disputa, o el uso de una estrategia inadecuada para la resolución de disputas.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Supervisión de cumplimiento legal y/o regulatorio por parte de la SEMARNAT como apoyo a la UR	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Involucramiento del área legal de la SEMARNAT en los procesos de disputa.	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Opinión legal</b>	El riesgo de que el FCC cometa errores operativos o estratégicos como resultado de confiar en opiniones legales formales emitidas bajo supuestos erróneos, o que acaben siendo incorrectas.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Supervisión de cumplimiento legal y/o regulatorio por parte de la SEMARNAT como apoyo a la UR	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Visto bueno del área legal de la SEMARNAT en todos los contratos.	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>

### 13.1.5. Estrategias y acciones para Riesgo de Cumplimiento

<b>Riesgo de Cumplimiento</b>				
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Cumplimiento</b>	No cumplir con las leyes, regulaciones, estándares y códigos aplicables establecidos por las autoridades gubernamentales o por el propio FCC a través de sus políticas y procedimientos.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Supervisión de cumplimiento legal y/o regulatorio por parte de la SEMARNAT como apoyo a la UR	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Participación de la OM o la instancia de control administrativo de la SEMARNAT en los procesos de adquisiciones para los proyectos del FCC			<b>A</b>

## 13.2. Estrategias y acciones para riesgos financieros

### 13.2.1. Estrategias y acciones para Riesgo de Desempeño

<b>Riesgo de desempeño</b>				
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Oportunidad</b>	Que las entidades acreditadas y ejecutoras no respeten los tiempos y calendarios correspondientes a las obligaciones financieras o a la ejecución de los proyectos y programas.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		

<b>Control 1</b>	Seguimiento continuo de proyectos por parte de la UA			<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Reportes de ejecución a la UR y al CT			<b>A</b>
<b>Control 3</b>	Procedimientos formales de auditoría	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Monetario</b>	Que las entidades acreditadas y ejecutoras no honren sus obligaciones financieras puntualmente. En este rubro se incluye el riesgo de contraparte, y riesgo político, incluyendo nacionalización, expropiación, convertibilidad y transferencia de recursos.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Seguimiento continuo de proyectos por parte de la UA			<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Diseño de un proceso de otorgamiento de crédito para los proyectos que lo requieran	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 3</b>	Reportes de ejecución a la UR y al CT			<b>A</b>
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Criterios de inversión</b>	Que las entidades acreditadas y ejecutoras no se adhieran a los criterios de inversión a los que se comprometieron.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Seguimiento continuo de proyectos por parte de la UA			<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Reportes de ejecución a la UR y al CT			<b>A</b>
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Concentración</b>	Insuficiente diversificación del portafolio de entidades acreditadas y/o de inversiones de manera que un solo evento adverso tenga un impacto significativo en el FCC.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Políticas de diversificación de la composición del portafolio de proyectos	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Proceso sistemático de búsqueda, evaluación e integración de entidades ejecutoras	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 3</b>	Evaluación trimestral de la composición del portafolio de proyectos en términos de su concentración en entidades ejecutoras y tipos de proyectos y programas, conforme a las políticas de diversificación establecidas	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>

### 13.2.2. Estrategias y acciones para Riesgo de Fondo

<b>Riesgo de fondo</b>				
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Compromiso</b>	Riesgo de que en el futuro se generen compromisos insuficientes para permitir al FCC cumplir sus objetivos estratégicos.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Políticas de diversificación de fuentes de fondo	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Proceso sistemático de búsqueda de fuentes de fondo	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>

<b>Control 3</b>	Evaluación trimestral de las fuentes de fondeo en relación con los recursos requeridos para cumplir los objetivos estratégicos del FCC	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Conversión</b>	Riesgo de que los compromisos no se conviertan oportunamente en aportaciones formales.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Proceso sistemático de búsqueda de fuentes de fondeo y conversión de compromisos en aportaciones formales	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Evaluación trimestral del proceso de obtención de fondos y su reporte a la UR y al CT	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Concentración de donantes o fondeadores</b>	Diversificación insuficiente de donantes o fondeadores, de manera que un evento adverso relativo a uno o varios donantes o fondeadores clave puede poner al FCC en un problema de liquidez y/o solvencia.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Proceso sistemático de búsqueda de fuentes de fondeo	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Evaluación trimestral del proceso de obtención de fondos y su reporte a la UR y al CT	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>

### 13.2.3. Estrategias y acciones para Riesgo de Mercado

<b>Riesgo de mercado</b>				
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Tipo de cambio</b>	Cambios en el valor de los compromisos de los donantes derivados de fluctuaciones cambiarias	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Inventario de compromisos de donantes y su valoración ante diferentes escenarios cambiarios en los plazos en que están programados para recibirse	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>

### 13.2.4. Estrategias y acciones para Riesgo de Liquidez

<b>Riesgo de liquidez</b>				
<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia</b>		
<b>Liquidez</b>	Desequilibrio entre los flujos de ingreso y egreso que lleve a una incapacidad del FCC para cumplir con sus obligaciones de pago.	<b>Reducir el riesgo</b>		
<b>Controles</b>		<b>Acciones</b>		
<b>Control 1</b>	Análisis de brecha de liquidez a corto, mediano y largo plazo	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Plan de Contingencia de liquidez	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>

### 13.2.5. Estrategias y acciones para Riesgo de Crédito

<b>Riesgo de Crédito</b>				
--------------------------	--	--	--	--



Factor de riesgo	Descripción	Estrategia		
<b>Crédito</b>	Es el riesgo de que los financiamientos o garantías otorgados por el Fondo no sean recuperados en las condiciones originalmente previstas porque el acreditado o beneficiario no cumplió con sus obligaciones de pago.	<b>Reducir el riesgo</b>		
Controles		Acciones		
<b>Control 1</b>	Diseño de un proceso de otorgamiento de crédito para los proyectos que lo requieran	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 2</b>	Diseño del mecanismo de cobranza y recuperación	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>
<b>Control 3</b>	Reportes mensuales de seguimiento y deterioro de cartera	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>A</b>

#### 14. Procedimientos

Los procedimientos están en todos los casos relacionados con las acciones aplicables a cada control o controles que han sido definidos para administrar cada factor de riesgo.

En su conjunto las acciones aplicables a los controles de los factores de riesgo forman los procedimientos a llevar a cabo para la administración de cada riesgo.

Las acciones están definidas para cada ejercicio fiscal, por lo que con base en lo que se avance en cada año en materia de documentación y formalización, variarán las acciones en los años subsiguientes.

En este sentido el Manual de Riesgos es un documento que requiere la actualización periódica, por lo menos de manera anual, para definir las acciones a tomar para cada factor de riesgo.

Se debe establecer, como lo indica la Normatividad un Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR), cuyas características y contenido se mencionan en la sección 9.6 de este Manual.

Todos los controles que únicamente tengan la letra **A** (correspondiente a Aplicación) deben ser aplicados o continuar siendo aplicados.

Los controles que contengan la letra **F** (correspondiente a Formalización), pero no la **D** (correspondiente a Documentación) existen y están pendientes de ser formalizados, en cuyo caso el PTAR establecerá el calendario de formalización según aplique.

Los controles que contengan la letra **D** (correspondiente a Documentación) no existen o están en el proceso de ser diseñados. Estos controles también deben ser calendarizados en el PTAR.

En todo caso, el PTAR priorizará la documentación de controles y su formalización atendiendo a las necesidades operativas del FCC.