

Términos de Referencia

Fortalecimiento de la gobernanza agrario-empresarial en ejidos forestales de la Península de Yucatán

OBJETIVO	Desarrollo de prototipo de modulo para fortalecimiento de gobernanza para ejidos forestal por hub y su aplicación.
MONTO ESTABLECIDO	\$1,800,000.00 (Un millón ochocientos mil pesos (100/00 MX) Bruto
UBICACIÓN	Quintana Roo y Campeche
DURACIÓN	Hasta abril de 2026
FECHA DE INICIO	marzo de 2025
COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN	Especialista en Desarrollo Forestal Comunitario, Juana Iris Sánchez Hernández a juana.sanchez@tnc.org

I. ANTECEDENTES

The Nature Conservancy (TNC) México ha trabajado durante más de treinta años en la Península de Yucatán, centrándose inicialmente en fortalecer las áreas protegidas y transitando gradualmente hacia una agenda más amplia de paisajes sostenibles. Nuestro enfoque ha evolucionado con el tiempo y actualmente tenemos la certeza de que la conservación basada en las comunidades es una de las estrategias más efectivas para proteger los bosques al tiempo de lograr bienestar para la comunidad en todos los ámbitos, así como reducir la vulnerabilidad ante el cambio climático.

El proyecto **“Conservación liderada por comunidades en paisajes de bosques tropicales”** (CLC), promueve el cambio de paradigmas en los procesos de toma de decisiones en el territorio, mediante el diseño de estrategias y herramientas que permitan a las comunidades rurales desempeñar un papel relevante en la forma de configurar, gestionar y conservar sus recursos y territorios. Una de las acciones que permite tanto el fortalecimiento de la identidad cultural y del tejido social, como la conservación de los ecosistemas, su biodiversidad y los servicios ambientales que proveen, es la realización de un manejo forestal sustentable por las comunidades que asegure la mejora en la calidad de vida de la comunidad y la conservación de sus recursos naturales.

II. CONTEXTO

Los ejidos y comunidades son un sistema organizativo de tenencia de la tierra complejo que se basa en bienes comunales y requiere de la aprobación de la mayoría de sus integrantes en la mayoría de las decisiones. La multifuncionalidad del ejido es un aspecto relevante, ya que los ejidos son instituciones que además de regular la tenencia de la tierra y el acceso a los bienes naturales (agua, bosques, fauna y flora) desempeñan

un rol, a veces fundamental, en la regulación de la vida comunitaria (núcleo de población), las unidades domésticas (familias), el aprovechamiento forestal y la interacción con autoridades en niveles de gobernanza más amplios (ayuntamiento y otras instancias del gobierno estatal y federal).

Es así que la construcción colectiva de acuerdos y reglas que permitan una buena gobernanza son indispensables para fortalecer las relaciones con particulares, núcleos agrarios, instituciones gubernamentales y no gubernamentales. TNC México en el marco del proyecto Conservación Liderada por Comunidades, junto con los ejidos, Empresas Sociales Forestales (ESF), hombres y mujeres de las comunidades y los socios locales en la Península de Yucatán, promueven un modelo de desarrollo comunitario regional, enfocado en la promoción del desarrollo forestal comunitario y la integración de una cadena de suministro entre los ejidos/ESF que comparten territorios, visiones, y experiencias.

Ante dicha realidad y reconociendo que los ejidos y las comunidades son regulados por la Ley Agraria¹ y en su vida interna, por los reglamentos y los estatutos que respectivamente cada uno se dé, se pretende fortalecer la gobernanza comunitaria a través del acompañamiento a la organización de estructuras funcionales de gobernanza, capacitación legal específica y adecuada, co-diseño de herramientas contractuales, fomento a la cohesión territorial alrededor de la gobernanza y el fomento al asambleísmo en ejidos forestales de Quintana Roo y Campeche.

III. OBJETIVOS

Objetivo general

Fortalecer la gobernanza de los ejidos forestales y las redes regionales que contribuyen al establecimiento de los Hub forestales de Caobas y Morelos-Carrillo.

Objetivos específicos

1. Desarrollo de prototipo de módulo para fortalecimiento de gobernanza para ejidos forestal por hub² (2)
2. Fortalecer o crear redes³ regionales del Hub forestal de Caobas y Morelos-Carrillo (actividad 3)
3. Crear una comunidad de aprendizaje por Hub regional y formar capacidades en ejidos y equipos técnicos (actividad 4)
4. Crear las condiciones habilitadoras para generar las Empresa Comunitaria de Servicios Empresariales (ECSE) (actividad 5)
5. Sistematizar los procesos de formación de Hubs para su replicación (6)

¹La Ley Agraria no sólo consiste en el reparto de suelos, sino que también en el reconocimiento y la fortaleza de las formas de organización de los sujetos agrarios, de los órganos de protección y defensa de los sujetos con derechos agrarios y el anhelo de la justicia agraria, entre otros.

² Hub forestal es un conjunto de entes que trabajan en colaboración y buscan la eficiencia de la cadena de valor de la madera en zonas rurales con selvas tropicales.

³ Fomentar la interacción, colaboración, capacitación y reflexión alrededor de la gobernanza forestal y su papel para incidir en la participación y transparencia, el ejercicio de derechos y responsabilidades, así como la coordinación en el territorio comunitario e intersectorial.

IV. ACTIVIDADES

Se describen a continuación las actividades mínimas contempladas, pero no limitantes.

1. **Desarrollo de plan de trabajo** con cuadro de marco lógico⁴ a 16 meses.
2. **Desarrollo de un modelo de fortalecimiento por región.** Contenido mínimo del modelo.
 - 2.1. Mapeo de actores estratégicos por región.
 - 2.1.1. Metodología para desarrollar el mapeo de actores⁵.
 - 2.2. Programa de capacitación en asuntos agrarios y empresarial⁶.
 - 2.2.1. Temas mínimos: “Organización ejidal-comunitaria”; “Agrarismo básico para mujeres y jóvenes”; “Formación de fondos de ahorro y su regulación interna e inter ejidal”; “Actualización de Padrón ejidal”; Capacitar y asesorar en temas de mercado y agrarios; Toma de decisiones y cumplimiento de acuerdos; Regulación y control de territorio; Manejo de recursos naturales; Cooperación y acción colectiva; Colaboración, gestión y vinculación; Manejo financiero y rendición de cuentas; y Responsabilidad social y distribución de beneficios.
 - 2.2.2. Metodología de capacitación. Estrategias andragógicas, tipo de reuniones, modelos de participación para el co-diseño, etcétera.
 - 2.2.3. Capacitaciones complementarias impartidas por instituciones⁷.
 - 2.3. Acompañamiento al fortalecimiento de la gobernanza del ejido que tenga impacto en capacidades empresariales.
 - 2.3.1. Visitas periódicas al ejido de acuerdo a las necesidades.
 - 2.3.2. Diagnóstico de la situación de la carpeta básica ejidal.
 - 2.3.3. Intercambios de experiencias regionales
 - 2.4. Herramientas contractuales y de comunicación prácticas para la gobernanza ejidal interna, intercomunitarias y con privados codiseñadas.
 - 2.5. Metodología y procesos para formación de las redes regionales.

⁴ Fechas tentativas de eventos a considerar (1er y 2o encuentro por la gobernanza del territorio y la 1a Feria Forestal Comunitaria), fechas de aplicación del Consentimiento Previo libre e Informado (CPLI)^[1] de cada ejido para ser apoyado a la formación de estructuras de gobernanza para el manejo de recursos, capacitaciones y el proyecto en general. Fechas con entrega de propuesta de capacitación y logros potenciales en ejidos estratégicos, según las condiciones de cada uno. Fechas de capacitaciones propuestas (individuales o colectivas), fechas de sesiones de co-diseño de herramientas y co-diseño de programa del 2o Encuentro por la gobernanza Ejidal y Programa de la 1a Feria Comunitaria Forestal. Cualquier actividad que la metodología propuesta a implementar requiera. Fechas propuestas para las conversaciones y firma de un convenio de colaboración entre el RAN, Tribunal Agrario, Procuraduría Agraria, SEDATU, Sijil Kaax^[2], Municipios participantes y cualquier otro actor estratégico que busque el fortalecimiento a la gobernanza de los ejidos.

^[1] El cual podría aplicarse en una primera consulta en el 1er Encuentro por la gobernanza forestal.

^[2] Alianza entre instituciones del gobierno estatal y federal, con organizaciones de la sociedad civil enfocadas a la conservación y el Manejo Forestal Comunitario, entre las que participa The Nature Conservancy,

⁵ Se realizará y entregará un reporte de actores estratégicos que pueden incidir en el fortalecimiento a la gobernanza forestal para llevar a cabo esta intervención, que describa los argumentos de dicha participación y las acciones específicas que realizarían

⁶ Propuesta del contenido del programa de capacitación agrario-legal y metodología de seguimiento y asesoría, así como la definición del contenido basado en el Diagnóstico de gobernanza en 15 ejidos forestales financiado por TNC en 2023 y el Informe Agrario-Ejidal en los PACEs financiado por TNC en el 2024. (Documentos que serán facilitados por TNC a la consultoría seleccionada). 1) Dicha propuesta de contenido deberá contemplar, pero no se limitará: a la “Organización ejidal-comunitaria”; “Agrarismo básico para mujeres y jóvenes”; “Formación de fondos de ahorro y su regulación interna e inter ejidal”; “Actualización de Padrón ejidal”; Capacitar y asesorar en temas de mercado y agrarios; Toma de decisiones y cumplimiento de acuerdos; Regulación y control de territorio; Manejo de recursos naturales; Cooperación y acción colectiva; Colaboración, gestión y vinculación; Manejo financiero y rendición de cuentas; y Responsabilidad social y distribución de beneficios. 2) La propuesta presentada deberá proponer un calendario y especificar que sesiones se proponen individuales y cuales sesiones colectivas, priorizando sean en los espacios comunitarios y horarios pertinentes que procuren la participación de las personas (ejidatarias (os), juventudes y mujeres, así como el SSEF). NOTA: Las capacitaciones no deberán compaginarse con el 2o Encuentro por la gobernanza forestal. 3) Se deberá contemplar el fortalecimiento que podrían brindar las personas de la Jornada itinerante de justicia agraria que lleva a cabo el Tribunal Agrario y con el cual el socio implementador deberá concretar una alianza estratégica. 4) Establecer una propuesta de agenda a partir de la Identificación de prioridades de formación de capital humano y legal por ejido (capacitación general y concreta) que determine seguimiento de temas y aplicación de talleres de manera individual (por ejido) o bien talleres inter-ejidales.

⁷ Se deberá contemplar el fortalecimiento que podrían brindar las personas de la Jornada itinerante de justicia agraria que lleva a cabo el Tribunal Agrario y con el cual el socio implementador deberá concretar una alianza estratégica.

3. Fortalecer o crear redes regionales del Hub forestal de Caobas y Morelos-Carrillo

3.1. Formación de redes de colaboración entre ejidos.

3.1.1. Describir proceso para formar las redes de colaboración, como mínimo:

3.1.1.1. Codiseñar con comunidades las herramientas y actividades para formar redes de colaboración por medio de sesiones por regiones y/o con cada ejido involucrado.

3.1.1.2. Encuentros por la gobernanza forestal entre ejidos.

3.1.1.3. Intercambio o encuentros con ejidos de otras regiones.

3.1.1.4. Grupos de WhatsApp

3.1.1.5. MOU inter ejidal para cada Hub (2 o 3 según las condiciones) con el objetivo de constituir una ESEDE

3.1.1.6. Agenda que identifica prioridades y necesidades de los ejidos forestales⁸.

3.2. Formación de redes de colaboración entre ejidos

3.2.1. Primer encuentro por la gobernanza forestal con los 15 ejidos del diagnóstico.

3.2.2. Segundo encuentro por la gobernanza forestal que incluya el seguimiento a la agenda forestal y acuerdos generados

3.3. Fortalecer la aplicación de las políticas públicas que las instituciones agrarias (RAN, PA y Tribunal Agrario) han generado, en ejidos forestales. Como mínimo, se incluye:

3.3.1. Establecimiento de acuerdos con instituciones agrarias (RAN, PA y Tribunal Agrario).

3.3.2. Facilitar y asegurar la implementación de las caravanas por la justicia agraria en ejidos forestales

3.3.3. Capacitación para el uso y aplicación de la metodología para la elaboración de Planes de Acción Comunitario/Ejidales (PACES).

3.4. Fortalecimiento de la identidad forestal de los ejidos.

3.4.1 Propuesta de programa y fecha de la 1a Feria Forestal Comunitaria. Generar un programa de contenido con un plan de financiamiento e involucramiento de la participación de ejidos, instituciones, ONGs e iniciativa privada.

3.4.2 Contemplar una estrategia de comunicación interna y externa que busque el cambio de visión sobre el MFC y sus aportes a la conservación.

4. Establecimiento de la comunidad de aprendizaje y fortalecimiento de las capacidades de ejidos en los Hubs forestales Caobas y Morelos-Carrillo.

4.1. Creación de comunidades de aprendizajes por HUB

4.2. Programa de capacitación empresarial.

4.2.1. Capacitar a 40 personas a lo largo de 1 año

4.3. Acompañamiento al fortalecimiento de la gobernanza en ejidos que tenga impacto en capacidades empresariales

4.3.1. Apoyar en la reestructuración de grupos de gobernanza reconocidos para el seguimiento de diversos temas (forestal, turismo, ganadero, apicultura, agricultura, caminos, etc.) tomando en cuenta los acuerdos de los PACE (Dichos documentos serán entregados por TNC a socio seleccionado)⁹.

⁸ Fortalecer a por lo menos 6 ejidos forestales líderes, pertenecientes al Hub forestal en el sur de Quintana Roo y Campeche, en por lo menos 7 aspectos relevantes de la gobernanza

⁹ Se realizarán capacitaciones a socios en el territorio sobre la metodología PACE que genero TNC, así como la elaboración del PACE de Laguna Om u otro ejido según existan condiciones adecuadas de seguridad. (Información de seguimiento en los reportes mensuales)

- 4.3.2. Visitas periódicas al ejido de acuerdo con las necesidades por un periodo de un año.
- 4.4. Fortalecer la aplicación de las responsabilidades y políticas públicas que las instituciones agrarias (RAN, PA y Tribunal Agrario) en ejidos forestales
 - 4.4.1. Firmar convenio de colaboración con instituciones agrarias que contemple la agenda generada en el primer encuentro por gobernanza forestal.
 - 4.4.2. Facilitar la implementación de las caravanas por la justicia agraria.
- 4.5. Documentación de la aplicación del modelo.

5. Crear las condiciones habilitadoras para generar las Empresa Comunitaria de Servicios Empresariales (ECSE)

- 5.1. Establecimiento de herramientas de colaboración para la comercialización entre intra-ejidal, inter-ejidales y con actores externos
 - 5.1.1. Vinculación intra ejidal, coordinando los distintos usuarios de la tierra ejidal como ganaderos, agricultores, forestales, etc.
 - 5.1.2. Vinculación inter ejidal, coordinando el uso de equipos, suministro de materia prima, precio, temporalidad, condiciones de calidad y legalidad, etcétera.
 - 5.1.3. Vinculación con actores externos, como compradores, ONGs, CONAFOR, SEDATU, etcétera.
 - 5.1.4. Herramientas contractuales prácticas para la gobernanza ejidal interna, intercomunitarias y con privados codiseñadas

6. Reportes trimestrales, monitoreo y evidencias.

- 5.1 Reportes.
 - 5.1.1 Reportes trimestrales con listas de asistencia y evaluaciones de talleres.
 - 5.1.2 Reporte final de talleres y su respectiva evaluación, que incluya una sección que reporte el proceso de las asesorías específicas, así como el proceso de co-diseño de herramientas y programas de eventos¹⁰.
- 5.2 Banco de imágenes, videos y audios de registro del proceso de implementación
 - 5.2.1 Producto audiovisual sobre los sueños por la gobernanza del territorio (video minutos de líderes y lideresas).
 - 5.2.2 Presentación ejecutiva de la consultoría que contemple los entregables, avances, retos y visión a mediano y largo plazo.
- 5.3 Reporte de aporte a los indicadores y metas VCA¹¹ de TNC 2030

V. CONSIDERACIONES ESPECIALES

- a. Calendario completo con cuadro de marco lógico que incluya las fechas tentativas de cada actividad dentro de la metodología propuesta
- b. El enfoque de inclusión (mujeres y jóvenes) deberá reflejarse en toda la metodología sin darlo por sentado, por lo que será necesario reportar la cantidad de mujeres y jóvenes involucrados.
- c. El Anexo A es el marco mínimo sugerido a cumplir, pero el consultor deberá aportar con base en su experiencia y consulta con los ejidatarios

¹⁰ El reporte deberá describir el estatus legal del proceso agrario que lleva cada ejido de los Hubs y las relaciones contractuales en las que se establecen las relaciones comerciales.

- d. Se entregara reportes trimestrales de avances los cuales incluiran los reportes indicados en la actividad correspondiente, según corresponda al periodo.
- e. Será necesario asegurar que los eventos planeados procuren una derrama económica en las comunidades participantes (contratación de servicios locales).
- f. Consultor propone el costo por producto. Las entregas de los productos se harán trimestralmente.
- g. El consultor entregara reportes de avances de todas las actividades en forma trimestral.
- h. Visitas periódicas a los ejidos de acuerdo con las necesidades.
- i. Todas las herramientas serán co diseñadas entre el consultor, las personas de los ejidos y actores estratégicos como integrantes de la Alianza Si'ijil Ka'ax.

VI. RESULTADOS ESPERADOS.

Enumerar y describir a detalle los entregables o productos comprometidos.

Num.	Actividades	Resultados esperados.		
1	Desarrollo de plan de trabajo con cuadro de marco lógico [1] a 16 meses.	Plan de trabajo c/propuesta de modelo de fortalecimiento y metodología para crear una Comunidad de Aprendizaje por la gobernanza		
2	Desarrollo de un modelo de fortalecimiento por región. Contenido mínimo del modelo.	Modelo de fortalecimiento por región, con indicaciones de su aplicación de acuerdo a los hub forestal. Compendio de herramientas contractuales de fomento a la colaboración formal entre ejidos (mercantiles-ejidales)		
3	Fortalecer o crear redes regionales del Hub forestal de Caobas y Morelos-Carrillo	Dos redes regionales operando compuestos por lo menos por 6 ejidos. Convenio interinstitucional con hubs forestales.		
4	Aplicación del módulo en Hubs forestales.	Dos Comunidad de Aprendizaje Forestal operando bajo un Plan Operativo de tres años. 40 ejidatarios capacitados en 6 ejidos. 2 facilitadores comunitarios por region capacitados.		
5	Condiciones habilitadores para la ECSE	Dos convenios para el funcionamiento de una ECSE		
6	Reportes trimestrales, monitoreo y evidencias.	<table border="1"> <tr> <td>Carpeta con reportes, banco de imágenes, videos, audios, listas de asistencia, evaluaciones ex/post.</td> </tr> <tr> <td>Video minuto sobre el sueño de la gobernanza en el territorio inicial y final</td> </tr> </table>	Carpeta con reportes, banco de imágenes, videos, audios, listas de asistencia, evaluaciones ex/post.	Video minuto sobre el sueño de la gobernanza en el territorio inicial y final
Carpeta con reportes, banco de imágenes, videos, audios, listas de asistencia, evaluaciones ex/post.				
Video minuto sobre el sueño de la gobernanza en el territorio inicial y final				

VII. DURACIÓN DEL CONTRATO

El presente contrato contempla un periodo de 16 meses, de febrero de 2025 a junio del 2026

Nota: considerar la duración por lo menos 2 meses después de la entrega del último producto.

VIII. VALOR DEL CONTRATO, ENTREGABLES Y CALENDARIO DE PAGOS

El valor total del contrato no podrá exceder de MXN \$1,800,000.00 (monto bruto [incluye impuestos]) considerando la siguiente distribución del presupuesto:

Consultor presentará su propuesta de contenido resumida para cada reporte trimestral y su costo.

	Contenido o detalle....	Monto
Plan de trabajo	xxx	
1 Reportes trimestrales		
2		
3		

Los pagos se realizarán contra la entrega de productos a plena satisfacción de TNC, de la siguiente manera:

IX. REPORTE Y MONITOREO

Incorporar indicadores y herramientas del programa asociados al plan estratégico.

X. PERFIL DEL CONSULTOR

Perfil de el /la consultor/a líder

- Grado de sociólogo, antropólogo, abogado o perfil afín con un mínimo de tres años de experiencia en formación de capacidades en ejidos y comunidades
- Trabajo con ejidos o comunidades de la PY y comprensión de su contexto social y organizacional.
- 3 años de experiencias comprobadas en el trabajo con iniciativas lideradas por comunidades locales e indígenas.

El equipo deberá considerar los siguientes aspectos:

- Experiencia en mecanismos de resolución de conflictos y problemas agrarios en la península de Yucatán.
- Conocimiento amplio de la legislación agraria, forestal, desarrollo rural sustentable, derecho indígena nacional e internacional, derecho mercantil.
- Experiencia en análisis de documentos agrarios como RI, Actas de asamblea
- Habilidades excepcionales de redacción de materiales de comunicación para diversidad de audiencias.

NOTA: Es recomendable tener un equipo mixto conformado por perfiles antropológicos, educación popular o sociología aplicada, así como un ingeniero forestal, todos con experiencia y conocimiento en temas forestales/ambientales y/o proyectos sustentables.

XI. FECHA DE ENVIO DE PROPUESTA

Publicación: 22 de enero

Sesión de preguntas: 3 de febrero

Envío de propuestas: 12 de febrero

Notificación de resultados: 24 de febrero

Inicio de proceso de contratación: 28 de febrero

XII. OTROS GASTOS

El/la contratista no está autorizado para solicitar reembolsos por gastos de viaje u otro tipo de gastos adicionales, cuyo monto no está incluido dentro de los honorarios acordados.

- Los interesados son responsables de todos los costos incurridos en la preparación de sus propuestas técnicas y financieras de acuerdo con estos TDR. Reconocen y aceptan que la presentación de una propuesta no generará ningún pago ni responsabilidad para TNC, independientemente del resultado de selección y adjudicación.
- Para que se pueda proceder con los pagos acordados en el contrato, el consultor deberá esperar la aprobación por parte de TNC derivada de la revisión del producto entregable y deberá entregar a TNC la factura contable correspondiente. TNC se reserva el derecho de pagar hasta 30 días después de haber recibido la factura correspondiente.
- Todos los productos entregados deberán de cumplir con los lineamientos establecidos en la guía de entrega de materiales, el plan de marca y estilos establecidos por TNC. De ser el caso, también las minutas de reuniones y breves memorias de talleres deberán de cumplir con los requisitos anteriores y deberán incluir fotos.
- Los inventarios de zonas de intervención (parcelas o polígonos), levantamientos de información de campo, diseño y armado de bases de datos geográficas y cartografía digital que resulten de contratos por servicios profesionales y esquemas de colaboración liderados por TNC, deberán incluir la información de referencia usada para su construcción, de acuerdo con el Protocolo para levantamiento de información en campo y generación de cartografía digital y geodatos de TNC.
- Las entrevistas y la toma de información a través de entrevistas, talleres o grupos focales, a realizar con ejidatarios, habitantes de comunidades rurales o miembros de pueblos indígenas, deberá contar con un acuerdo de consentimiento libre previo e informado por escrito de todas las personas que participaran en la actividad. Este debe ser suscrito antes de la realización de la entrevista, taller o grupo focal. El documento escrito para la gestión y en su caso la obtención del CLPI, deberá considerar lo establecido en esta plantilla. El documento escrito y la solicitud expresa que realice el consultor debe especificar que este consentimiento es específico para la actividad y no implica la aprobación o consentimiento de otras actividades o procesos.
- En el acceso a cada evento o documento a generar, asegurar los protocolos de sanidad para la prevención de contagios de COVID-19.
- Considerar que todo documento o información sea presentado en lenguaje inclusivo y culturalmente apropiado, además de haber cumplido con el Consentimiento Previo, Libre e Informado (CPLI).

XIII. PUNTO DE CONTACTO

El/la consultor/a y/o socio, se coordinará y mantendrá comunicación constante con Juana Iris Sánchez Hernández, tanto para temas de contenido, como para asuntos administrativos y contractuales.

Una vez firmado el contrato o acuerdo de precio fijo, las sesiones de seguimiento serán acordadas de manera periódica y en colaboración con otros actores del territorio.

Juana Iris Sánchez Hernández
Especialista en Desarrollo Forestal Comunitario
Conservación Liderada por Comunidades
Selva Maya y Arrecife Mesoamericano
The Nature Conservancy (TNC), México.
juana.sanchez@tnc.org