



Términos de referencia para un subacuerdo de donación de precio fijo.

Establecimiento y coordinación de la Red de Innovación Territorial (RITER) Caoba, centrada en el manejo forestal comunitario con enfoque en el desarrollo de la cadena de valor.

I. Antecedentes

The Nature Conservancy es una organización sin fines de lucro con presencia en México desde hace más de 30 años, en colaboración con nuestros socios locales hemos gestionado proyectos que promueven la conservación de la naturaleza de manera compatible con el desarrollo humano y económico. Dentro de nuestras prioridades, se encuentra el combate al cambio climático, proteger el agua y las tierras, proveer alimento y agua.

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.

Comunidades Prósperas y Sostenibles

Alineado a nuestras metas al 2030, en el 2022 se inició el proyecto “Comunidades Prósperas y Sostenibles” (CPS) liderado por The Nature Conservancy (TNC) en colaboración con las organizaciones Technoserve (TNS), Nuup, Findeca, Dalberg, Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del Programa para el Desarrollo de Naciones Unidas (PNUD por sus siglas en inglés), financiado por la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID, por sus siglas en inglés). El objetivo de este proyecto es incrementar las hectáreas bajo manejo sostenible, crear o mejorar cadenas de valor de productos agropecuarios o forestales para fomentar economías locales justas, equitativas y rentables. Busca la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), la reducción de la deforestación, y la mejora de los medios de vida de pequeños productores y productoras del Sureste de México (Chiapas, Oaxaca, Campeche, Yucatán y Quintana Roo) en seis cadenas productivas: Miel, Ganadería, Café, Cacao, Turismo Comunitario y Manejo Forestal.

Redes de Innovación territorial

En la Península de Yucatán, desde 2018, TNC inició un mecanismo de fortalecimiento de habilidades y capacidades en los principales sistemas productivos enfocados al desarrollo sustentable. En dicho territorio, en el año 2021, TNC consolidó un modelo de desarrollo de capacidades en redes con un

enfoque basado en el manejo integral del paisaje conocido como [Redes de Innovación Territorial \(RITER\)](#).

Las RITER son comunidades de aprendizaje conformadas por una red de productores/as que intercambian conocimientos, prácticas y tecnologías entre pares, su acción colectiva permite escalar la adopción de innovaciones sostenibles, los enfoques de producción agroecológica y de conservación. Las RITER tienen como objetivo contribuir al desarrollo del liderazgo social y la gobernanza local mediante el empoderamiento de productores/as que impulsen la transformación territorial a través de la adopción y adaptación de prácticas productivas sostenibles.

Las RITER se han establecido como plataformas multi-actor que recuperan los conocimientos y la sabiduría tradicional, conectando la ciencia y la investigación con la extensión rural y las cadenas de valor, mediante espacios para la difusión de conocimientos, buenas prácticas, tecnología e información que contribuyen al desarrollo rural sostenible y carbono neutro. Para ello, la identificación y sensibilización de actores, el fortalecimiento de capacidades técnicas y de habilidades blandas, así como la vinculación multisectorial han sido claves.

El proyecto pretende continuar y extender los efectos de las RITER con el fin de construir una masa crítica de personas y empresas vinculadas al manejo de las selvas, que apoyen a una visión de paisaje sostenible peninsular y coadyuven a mejorar los modos de vida de las comunidades urbanas y rurales. Ello a través de la promoción, adopción, adaptación e innovación de estrategias de manejo forestal comunitario que incluyan el fortalecimiento de las capacidades productivas, administrativas acceso a mercado y financieras en empresas forestales. A través del aprendizaje en redes, la andragogía¹, la articulación y la construcción de tejidos de liderazgos sociales regionales.

II. Contexto

La mayoría de los ejidos, empresas sociales forestales (ESF)² y el sector Social de la Economía Forestal (SSEF)³ : organizaciones de trabajadores, Sociedades Cooperativas y empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores, deben superar una serie de condiciones internas que limitan su competitividad en los mercados globalizados de productos forestales; como, por ejemplo, su capacidad para aumentar de manera sostenible los beneficios obtenidos de la producción, procesamiento y comercialización de madera. Considerando que el mercado de productos forestales de maderas tropicales es muy complejo y dinámico la competitividad depende en gran medida de su capacidad para entregar productos de calidad, en cantidades suficientes, a precios competitivos y en el tiempo acordado. Esto a su vez requiere de

¹ La andragogía ofrece los principios fundamentales que permiten el diseño y conducción de procesos docentes más eficaces, en el sentido que remite a las características de la situación de aprendizaje, y, por tanto, es aplicable a diversos contextos de enseñanza de adultos, como, por ejemplo: la educación comunitaria, el desarrollo de recursos humanos en las organizaciones y la educación universitaria.

² Organización productiva de comunidades o ejidos con áreas forestales permanentes y bajo programa de manejo forestal, para la producción, diversificación y transformación con capacidad agraria y empresarial;

³ sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan.

una organización, operación y cultura empresarial. Los ejidos en raras ocasiones cuentan con un gerente o director con visión empresarial, siendo los miembros del comisariado ejidal (presidente, secretario o tesorero) quienes toman las decisiones sobre la administración y comercialización de los productos forestales. Sin embargo, los comisariados ejidales rara vez tienen experiencia en gestión empresarial, contabilidad o marketing para formalizar y dar seguimiento a las necesidades del mercado.

Hoy en día, el ejido Caoba participa en diversas actividades, que incluyen la planificación, extracción, transporte, transformación y comercialización de madera en rollo y productos de madera de primera transformación en su aserradero comunitario. Estas actividades han llevado a que se le clasifique como un ejido de tipo IV según la Comisión Nacional Forestal. En el pasado, también ha desempeñado un rol como comunidad instructora, y en los últimos dos años ha recibido un apoyo cercano que le ha permitido mejorar sus habilidades para acceder a los mercados.

Durante este período, el ejido ha realizado un análisis financiero completo de todas sus operaciones forestales, ha identificado y sistematizado a sus compradores actuales y potenciales, ha implementado estrategias para mejorar el precio de sus productos de primera transformación y ha comenzado a desarrollar procesos para agregar valor a estos productos y acceder a mercados éticos. Además, se beneficia de colaborar directamente con una empresa liderada por mujeres que se dedica a la segunda transformación de la madera.

Con el objetivo de crear una estrategia de Alianzas Regionales integral para fortalecer la cadena de valor forestal, se realizó un diagnóstico de los procesos de abastecimiento, industria y mercado en 15 ejidos de los municipios de Calakmul, Campeche y Othón P. Blanco, Quintana Roo. Estos ejidos se destacan por su potencial tanto en términos de producción como de conservación y comparten rutas comerciales en la misma región. Este estudio proporcionó información comercial fiable y actualizada, que abarca precios, especies, volúmenes de producción, canales de distribución y datos sobre consumidores, entre otros aspectos. Este análisis facilitó la toma de decisiones más informadas en las inversiones del sector forestal en Campeche y Quintana Roo. El estudio reveló que, debido a su ubicación estratégica, capacidad de transformación, acceso al mercado y buen gobierno, el Ejido Caoba es un actor clave para fortalecer la cadena de valor.

La experiencia del ejido Caoba, en conjunto con el apoyo del responsable de la realización de esta consultoría, permitirá la creación e implementación de un plan a largo plazo para el desarrollo de habilidades técnicas y comerciales, y el desarrollo de una estrategia comercial que promueva la articulación de la cadena de valor a través del comercio entre el ejido Caoba y la industria forestal privada, creando una oferta disponible y oportuna de productos forestales maderables en la región de Calakmul Campeche y Othón P. blanco en Quintana Roo.

III. Propósito.

Conformar junto con el ejido Caoba, las organizaciones de trabajadores del SSEF “**Creciendo Raíces**” y socios locales una RITER forestal enfocada en el acceso a mercado⁴ en la región del macizo forestal de Othón P. Blanco, Quintana Roo y Calakmul, Campeche. Donde la formación de capacidades y acompañamiento beneficie a cada uno de los socios y al fortalecimiento de la cadena de valor de la Industria de Base Forestal maderable de la cual son eslabones claves. Contribuyendo a la adaptación y mitigación de los efectos del Cambio Climático y a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) de la Agenda 2030, específicamente: (1) Fin de la pobreza, (8) Trabajo decente y crecimiento económico, (11) Industria, innovación e infraestructura, (12) Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, (13) Acción por el clima, y (15) Vida de ecosistemas terrestres.

El diseño y puesta en marcha de esta RITER Forestal Caoba, ayudará a mejorar la confianza entre actores locales y regionales, concatenando procesos productivos y comerciales, reduciendo costos de transacción (en especial los costos de transporte y logística), comercialización, ventas, negociación y formalización a través de contratos.

A través de la generación de plataformas y mecanismos de comunicación entre los ejidos forestales y el SSEF, mejorar la logística, alcanzar economías de escala y ventas consolidadas. La RITER Forestal tendrá enfoque de acceso a mercado, el cual conformará una alianza de ejidos forestales y el SSEF de la región de Othón P. Blanco y Calakmul que forman parte de la cadena de valor forestal. La alianza de ejidos se basará en acuerdos y alianzas entre los miembros de la RITER que generen beneficios gracias a una mejor comunicación, transferencia de información y conocimientos, uso compartido de servicios de acceso a mercado, financiamiento y logística. De esta manera la RITER Forestal será un espacio para fomentar la construcción de redes y alianzas innovación, estabilidad económica, el fortalecimiento de la cadena de valor y el avance en la cadena de valor de sus miembros.

Cabe destacar que se enfatizó en el SSEF ya que los estudios de CIFOR y el Banco Mundial, entre otros, han mostrado que las mujeres y jóvenes tienen mayor participación, convirtiéndose en un eslabón de crucial importancia para el valor agregado y la inclusión de dicha población, impactando de manera directa en la generación de empleos y sustentos de modos de vida adecuados al territorio.

Localidades de interés.

La RITER Forestal Caoba se integrará con por lo menos cinco ejidos forestales⁵ además de ESF y el SSEF de los municipios de Calakmul, Campeche y Othón P. Blanco, Quintana Roo. Siendo el ejido **Caoba** y la carpintería ubicada en el aserradero operada por el grupo de mujeres: “**Creciendo Raíces**”, en conjunto el centro de innovación territorial, sede física de la RITER (Centro de Innovación Territorial-CITER). El incluir al ejido que realiza MFS y al grupo Creciendo Raíces como entrenadores Las EES fueron identificados y diagnosticados dentro de la consultoría Fortalecimiento al Sector Social de la Economía (SSE) en la cadena de valor forestal maderables y

⁴ Este enfoque se centra en agregar valor a los productos y servicios a medida que avanzan a lo largo de la cadena de suministro, desde la producción hasta la distribución y el consumo. En el contexto forestal, esto podría implicar la transformación de la madera en productos manufacturados, la comercialización de productos forestales no maderables (como hierbas medicinales o alimentos silvestres), la identificación de oportunidades de mercado.

⁵ A definir junto con TNC Mexico.

no maderables de Campeche y Quintana Roo, financiado por TNC en el 2023. Diseñada para la identificación de las necesidades estas empresas tanto en capacidades humanas como equipo, maquinaria y acompañamiento.

La implementación de esta RITER es parte de la Estrategia *Forestal de la Península de Yucatán* por parte de The Nature Conservancy. Esta RITER se suma las de RITERs enfocadas en el manejo forestal comunitario en la región. El innovador enfoque de esta RITER es que integra cursos, talleres y asesoramiento con un enfoque en facilitar el acceso de productos forestales a mercados equitativos, mejorará y enriquecerá la gama de programas de desarrollo de habilidades dirigidos a los líderes y lideresas que ya se están llevando a cabo en la RITER Forestal de Calakmul y en la RITER Roble Grande de Noh Bec. Por su parte los líderes y lideresas de esta RITER participarán en procesos de formación de capacidades que se desarrollen en la RITER de Calakmul y la RITER Roble grande en Noh Bec.

IV. Objetivo general

Establecer una Red de Innovación Territorial (RITER) enfocada en lograr el acceso a mercado de productos forestales maderables, gracias a la formación de capacidades y el fortalecimiento de la cadena de valor comercial forestal en beneficio de los ejidos forestales y el SSEF.

V. Objetivos específicos

1. Crear redes y alianzas para el fortalecimiento productivo y empresarial entre los ejidos forestales y el SSE seleccionados.
2. Formación de capacidades en administración, logística y acceso a mercado de líderes y lideresas de los ejidos forestales y el SSE que realizan manejo forestal comunitario como: carpinterías, madererías, ebanisterías, artesanos, entre otros; que permitan la reducción de los costos de transacción en especial los relacionados con transporte, logística, comercialización, ventas, calidad, negociación y generación de contratos.
3. Generar e implementar estrategias financieras, planificación estratégica y liderazgo empresarial para el fortalecimiento de los ejidos forestales y el SSEF.
4. Generar vínculos comerciales entre los ejidos y empresas forestales comunitarias con el sector privado regional, nacional e internacional.

VI. Actividades

1. **Plan de trabajo** detallado para el periodo del contrato (octubre 2023 - marzo 2026), que contemple el establecimiento de la RITER a través de los lineamientos de RITER de TNC y el enfoque del proyecto.
2. Desarrollar un proceso de **formación de capacidades** con metodologías participativas estrategias andragógicas e inclusivas que recojan las necesidades específicas de los ejidos forestales y el SSEF, (específicas para ejidos/ESF dedicados a la extracción y transformación primaria y para el Sector Social de la Economía Forestal) para la formación de la visión empresarial, administración de empresas, acceso a mercado y financiamiento.
 - a. Identificar y promover al menos 15 liderazgos diversificados con perfiles para la representación y administración de las actividades comerciales forestales en los

- ejidos, administración o comercialización en las ESF y/o en el SSEF en la implementación de la RITER Forestal. Con el objetivo de formarlos como agentes de cambio y equipo futuro de implementación de la RITER.
- b. Generación del Plan de formación de capacidades de 2.5 años para los líderes y lideresas de la RITER.
 - c. Mejoramiento de los procesos de operación y administrativos del Ejido Caobas y la organización de trabajadores del SSEF “**Creciendo raíces**”, incluyendo adecuaciones o construcción de nuevas instalaciones que permitan prestar el servicio de comunidad y carpintería instructora con un claro enfoque de producción, administración, valor agregado, acceso a mercado e inclusión de género y jóvenes.
 - d. Talleres para la operación y administración de empresas sociales forestales (administración, finanzas, calidad, logística y acceso a mercado).
3. **Acompañamiento para el acceso a mercado y financiamiento de los ejidos** y el SSEF que forman parte de la RITER:
- a. Acompañamiento al RITER Forestal para la construcción de acuerdos y esquemas de gobernanza organizativa que permitan una alianza de ejidos enfocada inicialmente en el abasto de materias primas forestales hacia el aserradero y estufa de secado del Ejido Caoba, generando acuerdos de colaboración con beneficios claros para todos los participantes.
 - b. Desarrollar metodologías, reingeniería y estrategias para el acceso a mercado de los productos generados en el aserradero de Caoba, materias primas forestales de los ejidos forestales, ESF y productos terminados de empresa Creciendo raíces y las SSEF.
 - c. Apoyar y acompañar permanentemente durante la generación de acuerdos de colaboración (entre los ejidos, entre ejidos y el SSEF, entre ejidos y SSEF con privados), para lograr acuerdos y alianzas de comercialización, y desarrollo de procesos logísticos y de comunicación que reduzcan los costos de transacción.
 - d. Facilitar el financiamiento proveniente de mezcla de recursos de programas gubernamentales, de ayuda internacional, crédito o inversión privada para la inversión en nuevas tecnologías e innovación productiva.
 - e. Conformación de una alianza de ejidos forestales.
 - f. Diseñar e implementar un intercambio de experiencias entre las organizaciones forestales de Península de Yucatán, Chiapas y Oaxaca.
 - g. Identificación, modificación o creación de materiales didácticos de fácil acceso, adecuados al contexto socio cultural de la zona y con enfoque andragógico.
 - h. Equipamiento o mejoramiento de infraestructura básico de los centros demostrativos (CITER) con el fin de cubrir los requerimientos de logística, calidad, seguridad y administrativos que requieren las empresas forestales con fines de comercialización. Las actividades de mejoramiento de infraestructura básico están sujeto a la pre-aprobación del donante. También se cuenta con un listado de equipamiento pre-aprobado en caso de que el equipamiento no esté dentro de este listado, se requiere la pre-aprobación del donante.
4. **Monitoreo.**
- a. Seguimiento a los avances de actividades a través del sistema integrado de monitoreo diseñado para el proyecto CPS, el cual considera el uso de una

plataforma digital web (EarthRanger) así como una app (offline) de recolección de datos in situ.

- b. Realizar la implementación y monitoreo del Plan de Monitoreo y Mitigación Ambiental (EMMP por sus siglas en inglés) del proyecto Comunidades Prósperas y Sostenibles.
- c. Aplicación de los Índices de Desarrollo de las RITER y las Empresas Forestales (OPI por sus siglas en inglés).

5. Metas

Las actividades deberán asegurar lograr las metas establecidas para este acuerdo:

- Por lo menos 100,000.00 hectáreas de superficie forestal conservada, gracias al manejo forestal y otras actividades de conservación y protección.
- 200 personas con medios de vida sostenibles fortalecidos, gracias a la generación de empleo, repartición de utilidades o incremento en el salario.
- 50 personas con medios de vida sostenibles fortalecidos gracias a la generación de co-beneficios.
- Formación de capacidades especializadas en 20 líderes y 10 lideresas. En especial jóvenes. Que impacten a por lo menos a tres ejidos forestales y 5 empresas del sector social de la economía.
- Lograr dos contratos de compra venta entre los ejidos de la región o entre un ejido o ejidos y la iniciativa privada. Los contratos deben tener cláusulas que transparenten e incrementen la eficiencia de todo el proceso, generando transparencia confianza y claridad en los términos. Los contratos deben demostrar beneficios económicos y/o sociales gracias a la intervención del socio, al implementar la RITER o gracias al acompañamiento.
- Concretar acuerdos de compra-venta con condiciones mejoradas a las actuales.
- Lograr un acuerdo de colaboración entre los ejidos de la región que permita la generación de valor agregado gracias al procesamiento de la materia prima en el aserradero de Caoba.

VII. Duración del contrato

El presente subacuerdo tendrá una duración de 2 años y 3 meses (diciembre 2023 - marzo 2026).

VIII. Valor del contrato

El monto del subacuerdo de donación de precio fijo para toda su duración será por USD\$150,000.00 (ciento cincuenta mil dólares 00/100).

IX. Productos y entregables

A través de la presente subacuerdo de donación de precio fijo se generarán los siguientes productos:

Pago	Entregables	Documentación	Fecha de entrega	Monto (USD)
1	Plan de trabajo	<p>Plan de trabajo construido de manera participativa Este proceso debe incluir los resultados de la consultoría: Diseño de alianzas regionales y acuerdos de colaboración para el desarrollo del manejo forestal comunitario en ejidos y EFC de Calakmul y Othón P. Blanco, que será proporcionado por TNC.</p> <p>El Plan de trabajo deberá detallar las actividades y el responsable, presupuesto Cronograma y el Plan Inclusión Mujeres y Jóvenes</p>	01/12/2023	15,000.00
2	<p>Identificación de líderes y lideresas y las organizaciones que formaran parte de la RITER en los ejidos forestales con perfiles para la representación del ejido y la administración de la Empresas Sociales Forestales y sus necesidades de capacitación empresarial</p> <p>Formación de capacidades: Plan de formación de capacidades de 2 años para los líderes y lideresas de la RITER.</p>	<p>Documento con el perfil de los líderes y lideresas de los ejidos y las empresas comunitarias vinculadas al sector forestal que se encuentran dentro de las comunidades los ejidos que se considera invitar para ser parte de la RITER. Identificando las necesidades de formación de capacidades en los temas de interés: desarrollo empresarial, acceso a mercado, procesos para la operación y acceso mercado y financiamiento.</p> <p>Documento con el plan para la formación de capacidades empresariales que incluya las cartas descriptivas de los talleres, CV de los formadores y</p>	23/02/2024	5,000.00

Pago	Entregables	Documentación	Fecha de entrega	Monto (USD)
		resultados esperados. Cartas descriptivas de talleres a realizar y del contenido de los materiales: manuales, guías etc.		
	Monitoreo. Equipamiento y seguimiento a los avances de actividades a través del sistema integrado de monitoreo diseñado para el proyecto CPS, el cual considera el uso de una plataforma digital web (EarthRanger) así como una app (offline) de recolección de datos in situ.	Generación de la Línea base del Índice Desarrollo Organizacional (OPI).		
	Informe trimestral usando el formato del proyecto que incluya: Formación de capacidades: Mejoramiento de los procesos de operación y administrativos, mejoras en las instalaciones[1] y desarrollo de centros? demostrativos del ejido Caobas para prestar el servicio de CITER.	Revisión y mejora del Elaboración mejora del manual de procedimientos para comercialización de las ESF (elaborado por TNC) incorporando un enfoque andragógico e incluyente. Que incluya como tema, la seguridad e higiene en los términos establecidos en la certificación FSC. También debe incorporar acciones para para reducir el riesgo en las transacciones comerciales con nuevos clientes, fichas informativas de nuevos clientes potenciales y demás material que facilite el desarrollo de un área propia de la ESF especializada en comercialización y acceso a mercado.		
	Recomendaciones para la mejora de la operación y acceso a mercado gracias a la evaluación financiera de su operación.	Evaluación financiera de los ejidos y ESSE realizado con la herramienta Green Value Tool (USFS). Bases de datos.		

Pago	Entregables	Documentación	Fecha de entrega	Monto (USD)
		Documento con hallazgos y recomendaciones.		
	Plan de acción de género e inclusión de la RITER	Documento generado de acuerdo a los lineamientos de TNC		
	Realización del proceso de Consentimiento Libre Previo e Informado.	Documento generado de acuerdo a los lineamientos de TNC		
3	Mejora en las instalaciones de la CITER Caoba	Acuerdo entre el ejido y la empresa Creciendo Raíces y TNC sobre las mejoras instalaciones, señalética y/o equipamiento. ⁶	08/05/2024	30,000.00
		Listado de insumos a adquirir y ficha de proyectos de mejora de infraestructura para pre-aprobación del donante.		
4	Acompañamiento para el acceso a mercado y financiamiento de los ejidos y ESF que forman parte de la RITER: Acompañamiento al HUB Forestal para el abasto de materias primas forestales en la industria regional y nacional	Convenios firmados entre ejidos, ESF y empresas del sector social que conforman la RITER.	08/05/2024	\$24,000.00
		Firmas de acuerdos comerciales entre ejidos e Iniciativa privada		
		Planes de acompañamiento para cada una de las ESSE que integran la RITER.		
	Acompañamiento para el acceso a mercado y financiamiento de los ejidos y ESF que forman parte de la RITER: Facilitar el financiamiento proveniente de mezcla de recursos de programas gubernamentales y de ayuda internacional para la inversión en nuevas tecnologías e innovación productiva	Propuestas de financiamiento generadas de acuerdo a los lineamientos de los potenciales financiadores, inversionistas o donantes.		

⁶ El mejoramiento de instalaciones es un concepto admitido en este subacuerdo, pero se requiere una pre-aprobación por parte del donante sobre el proyecto de mejoramiento. Este proceso se coordina directamente con la coordinación del proyecto.

Pago	Entregables	Documentación	Fecha de entrega	Monto (USD)
	Instrumento guía para la operación del ejido Caoba.	Plan de negocios integral para la operación del ejido Caoba como centro de transformación regional para el Hub.		
	Formación de capacidades: Mejora de procesos operativos y administrativos del ejido Caobas que permitan su fortalecimiento como CITER.	Reporte de la Transferencia de recursos económicos al Ejido Caobas y de los gastos realizados para la mejora de la CITER.		
		Catálogo de productos y servicios, manuales, formatos para incrementar la eficiencia de los ejidos y ESSE de la operación de la empresa social forestal del ejido Caobas y reporte de talleres.		
	Monitoreo. Seguimiento a los avances de actividades a través del sistema integrado de monitoreo diseñado para el proyecto CPS, el cual considera el uso de una plataforma digital web (EarthRanger) así como una app (offline) de recolección de datos in situ.	Informe trimestral y georreferenciación de la ubicación de las empresas del sector social de la economía que participan en la RITER		
5	Formación de capacidades: Talleres para la operación y administración de empresas sociales forestales (administración, logística y acceso a mercado)	Reporte de talleres de desarrollo y fortalecimiento de capacidades del periodo.	01/08/2024	\$8,100.00
		Evaluación inicial y final de los talleres, material utilizado, listas de asistencia y otras evidencias.		
	Formación de capacidades: Mejora de procesos operativos y administrativos del ejido Caobas que permitan su fortalecimiento como CITER.	Manuales, formatos para la hacer más eficiente la operación de la empresa social forestal del ejido Caobas y reporte de talleres.		

Pago	Entregables	Documentación	Fecha de entrega	Monto (USD)
	Formación de capacidades: Colaboración con el diseño y participación del socio en intercambios de experiencias.	Evaluación inicial y memoria de las lecciones aprendidas gracias al intercambio de experiencias entre los ejidos de la PY.		
	Monitoreo. Seguimiento a los avances de actividades a través del sistema integrado de monitoreo diseñado para el proyecto CPS, el cual considera el uso de una plataforma digital web (EarthRanger) así como una app (offline) de recolección de datos in situ (capacitación inicial a cargo de TNC).	Informe trimestral utilizando el formato del proyecto		
	Acompañamiento para el acceso a mercado y financiamiento de los ejidos y ESF que forman parte de la RITER: Facilitación de acuerdos comerciales con industriales y comercializadores (IP)	Informe <u>trimestral</u> que describa el seguimiento de acuerdos comerciales y la vinculación con nuevas empresas		
	Acompañamiento para el acceso a mercado y financiamiento de los ejidos y ESF que forman parte de la RITER: Brindar acompañamiento a las ESF en la obtención de créditos para incursionar en nuevos mercados de alto valor	Establecimiento del objetivo amplio de la alianza y acuerdo de abasto y transformación entre los ejidos de Calakmul, OPB y Caobas Informe que describa la gestión de crédito y otras fuentes de financiamiento.		
6	Acompañamiento para el acceso a mercado y financiamiento de los ejidos y ESF que forman parte de la RITER: Conformación de la alianza de ejidos forestales.	Informe que describa el seguimiento de acuerdos comerciales y la vinculación con nuevas empresas	<u>01/11/2024</u>	\$6,000.00
	Formación de capacidades: Talleres para la operación y administración de empresas sociales forestales (administración, logística y acceso a mercado)	Informe trimestral que incluya: evaluación inicial y final de los talleres, material utilizado, listas de asistencia y otras evidencias.		

Pago	Entregables	Documentación	Fecha de entrega	Monto (USD)
	Formación de capacidades: Mejoramiento de los procesos de operación y administrativos, mejoras en las instalaciones y desarrollo de parcelas demostrativos del ejido Caobas para prestar el servicio de CITER.	Reporte de las actividades y gastos realizados para la mejora de la CITER		
	MEL: Implementación de herramienta digital de monitoreo EarthRanger: Aplicación de la Línea base del Índice Desarrollo Organizacional (OPI).	Informe trimestral		
	Plan de trabajo año 2 construido con TNC	Plan de trabajo construido de manera participativa Este proceso debe incluir los resultados de la consultoría: Diseño de alianzas regionales y acuerdos de colaboración para el desarrollo del manejo forestal comunitario <u>y empresarial</u> en ejidos y EFC de Calakmul y Othón P. Blanco Detallara las actividades y el responsable, presupuesto Cronograma y el Plan Inclusión Mujeres y Jóvenes		
7	Acompañamiento para el acceso a mercado y financiamiento de los ejidos y ESF que forman parte de la RITER	Informe que describa el seguimiento de acuerdos comerciales y la vinculación con nuevas empresas	01/05/2024	\$9,000.00
	Monitoreo. Seguimiento a los avances de actividades a través del sistema integrado de monitoreo diseñado para el proyecto CPS, el cual considera el uso de una plataforma digital web (EarthRanger) así como una app (offline) de recolección de datos in situ.	Informe trimestral		
	Formación de capacidades: Talleres para la operación y administración de empresas	Informe trimestral que incluya: evaluación inicial y final de los		

Pago	Entregables	Documentación	Fecha de entrega	Monto (USD)
	sociales forestales (administración, logística y acceso a mercado)	talleres, material utilizado, listas de asistencia y otras evidencias.		
8	Acompañamiento para el acceso a mercado y financiamiento de los ejidos y ESF que forman parte de la RITER	Informe que describa el seguimiento de acuerdos comerciales y la vinculación con nuevas empresas	01/08/2025	\$9,000.00
	Monitoreo. Seguimiento a los avances de actividades a través del sistema integrado de monitoreo diseñado para el proyecto CPS, el cual considera el uso de una plataforma digital web (EarthRanger) así como una app (offline) de recolección de datos in situ.	Informe trimestral		
	Formación de capacidades: Talleres para la operación y administración de empresas sociales forestales (administración, logística y acceso a mercado)	Informe trimestral que incluya: evaluación inicial y final de los talleres, material utilizado, listas de asistencia y otras evidencias.		
9	Acompañamiento para el acceso a mercado y financiamiento de los ejidos y ESF que forman parte de la RITER	Informe que describa el seguimiento de acuerdos comerciales y la vinculación con nuevas empresas	01/11/2025	\$8,400.00
	Monitoreo. Seguimiento a los avances de actividades a través del sistema integrado de monitoreo diseñado para el proyecto CPS, el cual considera el uso de una plataforma digital web (EarthRanger) así como una app (offline) de recolección de datos in situ.	Informe trimestral		
	Formación de capacidades: Talleres para la operación y administración de empresas sociales forestales (administración, logística y acceso a mercado)	Evaluación inicial y final de los talleres, material utilizado, listas de asistencia y otras evidencias.		
	Formación de capacidades: Mejoramiento de los procesos de operación y administrativos,	Reporte de las actividades y gastos realizados para la mejora de la CITER		

Pago	Entregables	Documentación	Fecha de entrega	Monto (USD)
	mejoras en las instalaciones del ejido Caobas para prestar el servicio de CITER.			
	Informe anual	Documento generado de acuerdo a los lineamientos de TNC		
	Plan de trabajo año 2	Documento generado de acuerdo a los lineamientos de TNC		
10	Acompañamiento para el acceso a mercado y financiamiento de los ejidos y ESF que forman parte de la RITER	Informe que describa el seguimiento de acuerdos comerciales y la vinculación con nuevas empresas	01/02/2026	\$35,500.00
		hojas de ruta o descripción de procesos que permitan estructurar los pasos que deben seguir los miembros de la RITER para incrementar sus capacidades internas.		
	Monitoreo. Seguimiento a los avances de actividades a través del sistema integrado de monitoreo diseñado para el proyecto CPS, el cual considera el uso de una plataforma digital web (EarthRanger) así como una app (offline) de recolección de datos in situ.	Informe trimestral		
	Formación de capacidades: Talleres para la operación y administración de empresas sociales forestales (administración, logística y acceso a mercado)	Informe trimestral que incluya: evaluación inicial y final de los talleres, material utilizado, listas de asistencia y otras evidencias.		

Es necesaria que el socio que implementara este acuerdo, aporte una contrapartida de fondos, de al menos un 20% de monto del sub acuerdo de donación, que deberán ser incluido en la propuesta financiera.

Es necesario considerar que \$30,000.00 USD del presupuesto se destinaran para la compra de maquinaria, equipos, materiales, herramientas/o insumos para la mejora de las instalaciones del

aserradero del ejido Caoba y la carpintería del grupo Creciendo Raíces, de acuerdo con el listado de insumos aprobados para el proyecto.

Notas:

- Para que se pueda proceder con los pagos acordados en el contrato, el subcontratista 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 para el [proyecto](#). 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.

X. Perfil del líder y equipo del socio.

Para consolidar la formación del RITER Forestal Caobas, procurar su permanencia y efectividad, se propone que el socio tenga una visión regional, entendimiento de toda la cadena de valor forestal, y con amplias habilidades en el ámbito administrativo y comercial en lo regional, nacional e idealmente internacional. Además, por ser un subacuerdo de donación de precio fijo, solo se aceptan propuestas de organizaciones sin fines de lucro, comunidades o ejidos, entidades académicas.

El socio debe tener los conocimientos y habilidades para desarrollar capacidades de organización para la producción, administración y generación de alianzas entre los Ejidos y Empresas Sociales Forestales (ESF) que formaran parte de la RITER.

Se recomienda que el equipo que presente su propuesta muestre formación y experiencia en las siguientes áreas temáticas:

- Experiencia en Agro negocios o administración de recursos naturales u otros relacionados con más de 7 años de experiencia en generación de estrategias de comercialización y mercado de productos agrícolas o forestales o maestría en administración de negocios.

- Formación de personas en procesos de control financiero, administrativo, contable, acceso de mercado y certificaciones relacionadas con el sector forestal y mercado justo.
- Trabajo con ejidos o comunidades de la PY y comprensión de su contexto social y organizacional.
- Formación y dirección de integradoras o comercializadoras de productos agropecuarios o forestales.
- Generación de acuerdos comerciales con proveedores y compradores a escala regional o nacional.
- Diseño de logística y coordinación de operaciones que permitan el suministro, transporte, transformación y comercialización de madera, subproductos forestales o productos agropecuarios.
- Consolidación de ventas de productos del sector forestal o agropecuario.
- Conocimiento de la legislación mexicana vigente en materia forestal.

XI. Otros gastos

El socio 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.

En el caso de requerir la participación en intercambios del proyecto fuera de la región o dentro de ella, no prevista en su propuesta técnica y presupuesto, el proyecto previo acuerdo por escrito entre las partes cubrirá los gastos.

XII. Entrega de propuestas.

El equipo deberá entregar los siguientes documentos para ser evaluados en el proceso de selección:

- Carta de intención de máximo 2 páginas que describa el enfoque propuesto para el desarrollo de la consultoría y la experiencia previa que hace al equipo idóneo para este trabajo.
- Propuesta técnica describiendo la metodología e información que utilizará para obtener los productos establecidos en estos TDR y el rol que tendrá cada miembro del equipo.
- Propuesta económica con presupuesto por grandes rubros. Usando el siguiente formato:
- Currículo Vitae de la persona responsable técnicamente del proyecto y de su equipo de trabajo.

La fecha límite para recibir propuestas es el 10 de noviembre de 2023.

Las propuestas deberán enviarse a al siguiente correo: hugo.cardenas@TNC.ORG

XIII. COORDINACIÓN EN TNC.

El equipo proponente coordinará y mantendrá comunicación constante con Hugo Cárdenas Rodríguez, tanto para temas de contenido, como para asuntos administrativos y contractuales.

Hugo Cárdenas Rodríguez

Coordinador Forestal de la Península de Yucatán

The Nature Conservancy (TNC), Mexico.

hugo.cardenas@TNC.ORG