

TERMINOS DE REFERENCIA.

Consultoría para el fortalecimiento organizativo, empresarial y comercial de redes apícolas de segundo nivel en Yucatán

I. INTRODUCCION

The Nature Conservancy (TNC), en coordinación con instituciones públicas y actores territoriales, busca contratar una consultoría especializada para acompañar la conformación, fortalecimiento y consolidación de tres estructuras asociativas apícolas de segundo nivel en la Península de Yucatán. El proceso comprende tres redes regionales vinculadas con las Escuelas de Campo del programa Producción para el Bienestar de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) y con los centros de acopio promovidos por la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Yucatán (SEDER), ubicados en Izamal, Tizimín y Tekax.

En Yucatán, los gobiernos municipales han asignado predios para los centros de acopio, gobierno estatal a través de la SEDER está invirtiendo en la infraestructura mínima para cubrir requerimientos de mercado y se han identificado comités directivos como base de representación territorial. Se proyecta que las futuras estructuras regionales articulen a una amplia base de personas productoras por región. El acompañamiento deberá convertir esta base social y la inversión pública en infraestructura, en arreglos organizativos legítimos, capacidades empresariales, mecanismos transparentes y condiciones operativas para el acopio y la comercialización de miel.

La intervención se realizará en coordinación con ECAs SADER, SEDER Yucatán, TNC, los tres comités regionales, las organizaciones de base (ECAs o Escuelas de Campo) y otros aliados técnicos y comerciales. Se avanzará de forma coordinada hacia una figura jurídica adecuada de segundo nivel, fortalecer la gobernanza empresarial con enfoque de economía solidaria y contribuir a que, idealmente, la cosecha de 2027 cuente con condiciones para establecer acuerdos de compra con compradores.

El acompañamiento será diferenciado por territorio y nivel de madurez. Combinará facilitación participativa, asesoría organizativa y empresarial, fortalecimiento de capacidades, desarrollo de instrumentos operativos y coordinación multi-actor. Además, deberá incluir el acompañamiento para sustentar la constitución jurídica en decisiones informadas y acuerdos participativos, y no reducirse a un trámite notarial.

II. OBJETIVOS

Objetivo general:

Fortalecer la capacidad organizativa, institucional, empresarial y comercial de tres redes apícolas regionales de segundo nivel en formación en Yucatán mediante un acompañamiento participativo que establezca estructuras autogestivas de gobernanza, instrumentos operativos y de rendición de cuentas, capacidades comerciales, mecanismos de coordinación multi-actor y bases funcionales

para la trazabilidad y comercialización de la miel agroecológica de *Apis mellífera* contribuyendo al aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y la conservación de la biodiversidad.

Objetivos específicos.

- Contar con diagnósticos participativos, padrones productivos y rutas diferenciadas de consolidación para cada uno de los tres procesos territoriales.
- Definir modelos de gobernanza y representación que articulen a las organizaciones y personas productoras de base con las estructuras de segundo nivel, combinando participación democrática, economía solidaria y viabilidad empresarial.
- Instalar instrumentos organizativos, administrativos, de transparencia y rendición de cuentas que permitan operar infraestructura, recursos, compras, inventarios, decisiones y distribución de beneficios con reglas claras.
- Desarrollar la función comercial de las estructuras acompañadas y preparar condiciones para la agregación de oferta, negociación, relación con compradores y formalización de acuerdos comerciales.
- Establecer flujos, responsabilidades, procedimientos y herramientas básicas para la trazabilidad desde productor, apiario y lote hasta centro de acopio, tambor, muestra y salida comercial.
- Fortalecer la coordinación con instituciones públicas, aliados técnicos, financiadores y actores comerciales para complementar capacidades y evitar duplicidades de apoyo.

III. ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA CONSULTORÍA

Todas las actividades se desarrollarán con **apoyo logístico, estratégico y operativo** de los equipos técnicos de las instituciones implementadoras en cada territorio.

Técnicos ECAs SADER	Centro de Acopio	Num. ECAs	Comité de representación	Num. Personas apicultoras con potencial de participar en la oferta colectiva
Técnico Agroecológico	Izamal	19	5	547
Técnico Integrador				
Técnico Agroecológico	Tizimín	13	5	610
Técnico Integrador				
Técnico Agroecológico	Tekax	13	5	433
Técnico Integrador				

Técnicos Agroecológicos ECAs SADER

Promueven la apropiación de prácticas agroecológicas, motivan a la innovación e implementación de la transición agroecológica y productiva con las personas apicultoras que participan en las ECAs, lideran la planeación y seguimiento del Plan Integral Agroecológico, el Módulo de Intercambio de Conocimientos e Innovaciones y el Territorio Funcional a nivel de ECA. Promueven la producción y uso de bioinsumos con parámetros de calidad, contribuyen al fortalecimiento de sujetos colectivos e iniciativas socioeconómicas y a la implementación de estrategias de construcción de conocimientos integrados con base en el Plan de Transición Agroecológica.

Técnicos Integradores ECAs SADER

Responsables de la articulación, seguimiento y acompañamiento en las estrategias del Plan Integral Agroecológico y de la creación, desarrollo y fortalecimiento de sujetos colectivos e iniciativas socioeconómicas con enfoque de economía social y solidaria, género, juventud y población indígena y afroamericana. Además, coadyuvan en la implementación de estrategias de construcción de conocimientos integrados y a la vinculación con diversos actores e instituciones en beneficio de la transición agroecológica.

Comités de Representación

Conformados por personas apicultoras miembros de las ECAs, mediante los roles de presidencia, secretariado, tesorería, primer vocal y segundo vocal, fueron seleccionados de forma democrática a través de las asambleas de las ECAs de cabeceras municipales donde se ubican los centros de acopio para su dirección ejecutiva, operativa y empresarial. Contarán con funciones específicas para el acopio, comercialización y trazabilidad.

Personas apicultoras con potencial de participar en la oferta colectiva

Personas apicultoras miembros de las ECAs en cabecera municipal y localidades cercanas con potencial de participar en el acopio de miel. Actualmente, están al tanto de la estrategia y cuentan con interés de participar, pero se requiere un trabajo de socialización, consentimiento e integración para confirmar el padrón para la oferta colectiva de 2027, mediante acuerdos claros con un enfoque de economía social y solidaria y un sistema de trazabilidad que garantice la calidad de la miel.

Equipo de coordinación y participación en la consultoría

El equipo multidisciplinario para la coordinación de la consultoría estará conformado por especialistas de TNC (Especialista en Agroecología y Especialista en Empresas Sociales y Comunitarias) y el Enlace Estatal del programa ECAs SADER, con el apoyo operativo y logístico de los Técnicos Agroecológicos e Integradores de las ECAs, el liderazgo local de los Comités de Representación y la participación de las personas apicultoras de las ECAs.

IV. ACTIVIDADES

1. Inicio, revisión documental y planificación operativa

- Realizar una reunión de arranque con TNC y el equipo de coordinación para precisar expectativas, canales de comunicación, criterios de calidad y secuencia territorial.
- Revisar los documentos de integración de los grupos promotores de Izamal, Tizimín y Tekax; avances en la coordinación de SADER (ECAs) y SEDER; y demás insumos presentados por TNC y aliados.
- Presentar un plan operativo de implementación que detalle metodología, agenda de campo, actores a consultar, riesgos, productos, hitos y esquema de comunicación.

2. Diagnóstico participativo y mapeo organizativo

- Levantamiento y documentación del Consentimiento Previo, Libre e Informado del proyecto.

- Caracterizar el estado jurídico, organizativo, administrativo, operativo y comercial de cada proceso.
- Mapear organizaciones de base, comités, liderazgos, centros de acopio, instituciones, aliados técnicos, compradores potenciales y otros actores relevantes.
- Analizar representatividad, mecanismos de participación, capacidades, conflictos o tensiones organizativas, brechas de información y riesgos para la operación colectiva.
- Identificar necesidades diferenciadas de inclusión y participación, procurando el registro desagregado de participantes por sexo, municipio, localidad y rango de edad.
- Elaborar una línea base breve y una ruta priorizada de consolidación para cada territorio.

3. Gobernanza y arquitectura organizativa

- Facilitar espacios participativos para acordar propósito, membresía, representación, órganos de gobierno, órganos de vigilancia y relación entre organizaciones de base (ECAs) y estructura de segundo nivel (Centros de Acopio y Comités de Representación).
- Analizar y recomendar, con sustento técnico y jurídico, la figura legal más adecuada para las estructuras regionales de Yucatán, considerando los niveles de maduración de los grupos. La decisión final deberá ser adoptada por las organizaciones involucradas. *NOTA: la constitución legal será financiada por gobierno del estado.*
- Definir funciones, atribuciones, periodos, suplencias, mecanismos de elección, quórum, toma de decisiones y seguimiento de acuerdos.
- Establecer reglas para incorporación, permanencia, retiro, derechos, obligaciones, solución de controversias y conflictos de interés.
- Diferenciar funciones de gobierno, vigilancia, dirección y operación empresarial y para la administración de los centros de acopio.
- Estructurar la base organizativa para el Sistema Interno de Control que garantice la trazabilidad y la estandarización de la calidad de la miel para consolidar ofertas colectivas mediante el acopio. *NOTA: Se pretende pilotar una herramienta digital de trazabilidad que requerirá de la base organizativa y diseño del SIC para su apropiación. El pilotaje de la herramienta se realizará de forma independiente a esta consultoría.*

4. Instrumentos organizativos, administrativos y de rendición de cuentas

- Desarrollar o actualizar reglamentos internos, manuales de organización y funciones, matrices de responsabilidades y procedimientos de reuniones y acuerdos.
- Diseñar una matriz de autorizaciones y controles para compras, pagos, inventarios, contratos, recepción de bienes, mantenimiento, bajas y reasignaciones.
- Crear mecanismos para informar a las organizaciones socias sobre precios, costos, volúmenes, ventas, resultados, obligaciones y distribución de beneficios.
- Definir expedientes institucionales y un sistema básico de resguardo documental.
- Proponer políticas de transparencia, ética, prevención de conflictos de interés y rendición periódica de cuentas.

5. Operación de centros de acopio, calidad y activos compartidos

- Definir reglas de propiedad, custodia, uso, acceso, mantenimiento y reposición de infraestructura y equipo.
- Diseñar protocolos organizativos para recepción por lote, medición de humedad, criterios de aceptación o rechazo, manejo de no conformidades y control de inventarios.
- Definir responsables y bitácoras para limpieza, calibración, mantenimiento y seguridad operativa.
- Asegurar que las reglas de operación de los centros sean compatibles con el modelo de gobernanza, los controles administrativos, el sistema de trazabilidad y normatividad o prácticas de manejo en los centros de acopio.

6. Desarrollo de la función comercial

- Diseñar el modelo de negocio con un enfoque regenerativo de forma proporcional al nivel de madurez de cada organización, con perfiles, roles, metas y mecanismos de seguimiento.
- Caracterizar oferta agregada, calendarios de cosecha, capacidades de acopio, criterios de calidad y condiciones básicas de venta.
- Proponer políticas preliminares de compra de miel, formación y comunicación de precios, márgenes, costos de operación y distribución de beneficios con un enfoque de **economía solidaria**.
- Acompañar a los comités y equipo técnico en el registro de compradores identificados por TNC, SADER o SEDER, fichas comerciales, preparación de reuniones, pruebas comerciales, cartas de intención, acuerdos marco u otros instrumentos pertinentes, sin ser responsabilidad del consultor garantizar decisiones de compra de terceros.

7. Coordinación multiactor, monitoreo y cierre

- Participar en reuniones de seguimiento con TNC, SADER, SEDER, comités, organizaciones y aliados pertinentes.
- Mantener una matriz de compromisos que registre actividad, responsable, plazo, estado y evidencia.
- Identificar dependencias, riesgos, aportaciones confirmadas, apoyos en gestión y necesidades abiertas.
- Sistematizar resultados, aprendizajes, acuerdos pendientes y una hoja de ruta de continuidad para cada proceso.
- Entregar un reporte final cuantitativo y cualitativo, con vínculos a evidencias y bases de datos acordadas.

8. Enfoque y metodologías transversales para el acompañamiento, la capacitación y gestión del cambio

- Diseñar e impartir sesiones presenciales y prácticas, empleando metodologías participativas, ejercicios vinculados con decisiones reales y lenguaje accesible.
- Integrar acciones específicas para asegurar la participación de jóvenes y mujeres.
- Entregar materiales reutilizables, listas de asistencia, evaluaciones breves y memoria de cada sesión.

- Formar y capacitar responsables locales capaces de mantener los instrumentos y procesos después de la consultoría, con un enfoque de liderazgo humano y empresarial.
- Impulsar la función comercial desde la base organizativa con un enfoque de **economía solidaria y modelos de negocio regenerativos**.

V. PRODUCTOS

Criterio de aprobación transversal

Todos los productos deberán ser consistentes entre sí, estar adaptados a cada proceso territorial, incorporar evidencia de participación y validación, y entregarse en formatos editables y finales, así como incluir los archivos originales de fotografías. La aprobación corresponderá al equipo de coordinación definido por TNC.

Producto 1. Documentación del CPLI

Evidencias del proceso de consulta para el Consentimiento Previo Libre e Informado con las tres redes apícolas de segundo nivel.

Producto 2. Diagnóstico participativo y rutas territoriales de consolidación

Documento integrado con: metodología aplicada; análisis diferenciado de las estructuras de segundo nivel y padrones de primer nivel (ECAs) de Izamal, Tizimín y Tekax; mapeo de organizaciones, comités, instituciones, centros, aliados y actores comerciales; línea base; brechas; riesgos; y ruta priorizada con hitos, responsables sugeridos y dependencias. Incluir anexos territoriales, bases de participantes desagregadas y vínculos a evidencias. El diagnóstico deberá incluir:

- Caracterización del estado jurídico, organizativo, administrativo, operativo y comercial de cada proceso.
- Análisis de representatividad, mecanismos de participación, capacidades, conflictos o tensiones organizativas, brechas de información y riesgos para la operación colectiva.
- Identificación de necesidades diferenciadas de inclusión y participación, procurando el registro desagregado de participantes por sexo, municipio, localidad y rango de edad.

Producto 3. Modelos de gobernanza y arquitectura organizativa

Propuesta validada para cada proceso que incluya: propósito; membresía; representación; relación entre primer y segundo nivel; órganos de gobierno, vigilancia y operación; atribuciones; mecanismos de elección; quórum; toma de decisiones; seguimiento de acuerdos; conflicto de interés; participación; solución de controversias; y ruta jurídica para las tres redes de Yucatán. Incorporar actas o minutas de validación.

Producto 4. Paquete de instrumentos organizativos, administrativos y de transparencia

Conjunto editable y adaptado por proceso que incluya, según corresponda: reglamento interno; manual de organización y funciones; matriz RACI o equivalente; matriz de autorizaciones; protocolo de compras y contratación; política de transparencia y rendición de cuentas; formatos de actas y

acuerdos; control documental; reglas de activos compartidos; inventarios; mantenimiento; y mecanismo de reportes a organizaciones socias.

Producto 5. Modelo operativo y comercial para centros de acopio y estructuras de segundo nivel

Documento con: modelo operativo de los centros; responsables; flujos de recepción, calidad, almacenamiento y salida; política preliminar de compra de miel; estructura de costos; formación y comunicación de precios; reglas de inventario; función o departamento comercial; cartera de compradores y oportunidades; oferta agregada; fichas comerciales; protocolo de negociación; y hoja de ruta hacia acuerdos de compra para la cosecha 2027. Los acuerdos de compra dependen de decisiones de terceros y no constituyen por sí mismos una obligación de resultado para la consultoría.

Producto 6. Sistema Interno de Control estructurado para la trazabilidad y estandarización de la calidad

Manual del Sistema Interno de Control; Flujograma de trazabilidad (productor → apiario → lote → centro de acopio → tambor); Procedimientos de recepción y control de calidad de la miel; Roles y responsabilidades del personal responsable del control interno.

Producto 7. Reporte final de consolidación, monitoreo y continuidad

Informe ejecutivo y técnico que integre avances por territorio y eje; resultados contra indicadores; capacidades instaladas; instrumentos aprobados; acuerdos institucionales y comerciales en proceso; riesgos; lecciones; recomendaciones; y hojas de ruta de 12 a 24 meses. Incluir reporte cuantitativo con datos desagregados y vínculos a todas las evidencias, bases, materiales, minutas, fotografías y productos editables.

VI. MARCO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Métrica TNC	Metas o resultados con este acuerdo	Indicadores	Medios de verificación
Número de personas con mayor capacidad para participar de manera significativa en la toma de decisiones sobre el territorio o los recursos	Al menos 1,000 personas productoras y representantes fortalecen capacidades para participar y operar estructuras colectivas de segundo nivel	Número de integrantes de las tres redes apícolas regionales de segundo nivel	Base de datos y registros de personas que participan en las redes de segundo nivel
Número de personas con mayores oportunidades	Al menos el 40% de las personas que conforman las redes de segundo nivel mejoran su acceso	Número de personas con acceso mejorado a mercados; volumen o valor de	Base de datos y registros de personas que comercializan mediante el acopio y oferta colectiva

económicas sostenibles	a mercados vinculados a buenas prácticas ambientales.	transacciones de productos sostenibles vinculados a buenas prácticas ambientales.	Evidencias de las compras consolidadas como facturas, acuerdos de compra, etc.
Superficie bajo manejo mejorado	Hectáreas de selva bajo manejo mejorado I	Número de hectáreas de tierra con manejo mejorado	Coordenadas de apiarios y centros de acopio (<u>esta información será proporcionada por ECAs SADER</u>)

VII. DURACIÓN Y VALOR DEL CONTRATO

El presente contrato contemplará un periodo para implementación de las actividades de 10 meses, de octubre 2026 a agosto del 2027 y no podrá exceder el monto de \$1,000,000.00 (Un millón de pesos mexicanos).

VIII. VALOR DE LOS PRODUCTOS Y CALENDARIO DE ENTREGAS

El costo será propuesto por cada participante y deberá incluir honorarios, viajes, traslados, materiales, impuestos y cualquier otro costo necesario. Podrán proponer ajustes justificados al calendario, sin reducir el alcance ni la calidad de los productos.

No.	Productos	Fecha de entrega
1	Documentación del CPLI Diagnóstico participativo y rutas territoriales de consolidación	30 de noviembre del 2026
2	Modelos de gobernanza y arquitectura organizativa Paquete de instrumentos organizativos, administrativos y de transparencia Modelo operativo y comercial	23 de marzo del 2027
3	Estructura organizativa para el Sistema Interno de Control (sistema de trazabilidad)	7 de junio del 2027
4	Reporte final de consolidación, monitoreo y continuidad, que incluya resultados y oportunidades de la coordinación multiactor	30 de agosto del 2027

IX. DESEMBOLSOS.

Se incluirá el **desembolso de un anticipo** de hasta el 20% del valor total del contrato para cubrir las primeras actividades en campo que son requeridas para el primer producto.

Los desembolsos se realizarán después de la aprobación de cada producto y de la recepción de la factura correspondiente. No se realizarán desembolsos adicionales por impuestos o viáticos que no hayan sido considerados en la propuesta económica.

X. DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA PRESENTAR LA PROPUESTA DEL CONSULTOR Y FECHAS.

- Carta de presentación.
- Propuesta técnica, la cual incluye:
 - Objetivos
 - Actividades
 - Metodología
 - Presentación detallada de los productos.
- Cronograma que incluya número de talleres y visitas
- Propuesta económica: tabla de costos por productos y/o si se requiere, presupuesto desglosado por producto y actividades, incluyendo viáticos para salidas a campo. Presupuesto desglosado por rubro de gasto y por producto. Cada producto debe tener un costo. El costo refleja el esfuerzo de elaborar el producto. La propuesta económica deberá considerar gastos de viaje, traslados del personal de la consultoría, gastos operativos y administrativos. Gastos de viaje asociados a personas invitadas a talleres o consultas, deberá especificarse en un rubro por separado a los del personal de la consultoría. La propuesta deberá desglosar los impuestos correspondientes a la contabilidad asociada a la figura legal del grupo consultor. TNC no realizará desembolsos adicionales al monto total de la propuesta económica.
- Demostración de la experiencia del consultor o empresa:
 - CV de las personas involucradas en el proyecto
 - Historial de trabajo.
 - Referencias de personas con quienes hayan trabajado recientemente: nombre, institución, correo o teléfono, servicio prestado.

XI. ESPECIFICACIONES

- Los productos deberán entregarse en español, en versión editable de Word, Excel o PowerPoint según corresponda, además de PDF para versiones finales.
- Las bases de datos y formatos deberán entregarse en archivos abiertos y editables, con diccionario de campos cuando corresponda.
- Las fotografías se entregarán en JPG o PNG, con pie descriptivo, fecha, lugar y autorización de uso cuando aparezcan personas identificables.
- Las listas de participantes deberán incluir únicamente la información acordada y atender principios de protección de datos personales.
- Las minutas deberán registrar fecha, lugar, participantes, acuerdos, responsables y plazos.
- Los instrumentos deberán utilizar lenguaje claro y ser aplicables por las organizaciones, evitando formatos genéricos no adaptados.
- Los materiales de capacitación deberán quedar disponibles para reutilización por TNC y las organizaciones acompañadas.
- Las propuestas deberán contemplar viajes y trabajo de campo en los cuatro territorios, así como sesiones virtuales de coordinación.
- Una vez aprobado cada producto, la persona o entidad contratada deberá presentar la factura correspondiente para gestionar el pago.

XII. COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

El trabajo se realizará en comunicación y coordinación con María Elizabeth Barragán Fuentes, Especialista en Agroecología y Diversificación Productiva de The Nature Conservancy (TNC), quien será el principal contacto tanto a nivel administrativo (elaboración y firma del contrato, fechas de reuniones y entrega de productos, pagos) y de apoyo técnico (calidad de los resultados). Para el seguimiento se establecerá un equipo de trabajo con representación de TNC y enlaces de SADER, SEDER Yucatán, que estará a cargo de revisar y aprobar los productos. Una vez iniciada la consultoría, el consultor deberá presentar una propuesta de plan de trabajo y cronograma de tiempo, la cual será revisada por el equipo de trabajo. En el plan está la programación de las tareas y actividades a desarrollar asignadas a la consultoría en los términos de referencia, y se establecen las fechas de las llamadas de coordinación con equipo de trabajo, y los mecanismos y frecuencia de comunicación entre el consultor y el gerente de proyecto. El equipo de trabajo va a brindar acompañamiento técnico para el desarrollo de este contrato, pero el consultor deberá actuar con independencia de criterio técnico en la ejecución de este contrato.

XIII. CALIFICACIONES DEL CONTRATISTA O CONSULTOR.

Perfil mínimo requerido

- Formación profesional en economía social, desarrollo rural, administración, ciencias sociales, derecho, agronegocios, cooperativismo o disciplinas afines.
- Experiencia demostrable en fortalecimiento de cooperativas, empresas sociales, redes de segundo nivel u organizaciones de productores.
- Experiencia en diseño de gobernanza, reglamentos, manuales, controles administrativos, transparencia y rendición de cuentas.
- Capacidad para facilitar procesos participativos con grupos numerosos y diversos, y traducir acuerdos en instrumentos prácticos.
- Experiencia en cadenas de valor agroalimentarias, comercialización colectiva, centros de acopio o modelos de negocio rurales.
- Conocimiento aplicable de trazabilidad, gestión de datos productivos y control de lotes.
- Disponibilidad para realizar trabajo territorial en Yucatán y para coordinarse con instituciones públicas y organizaciones comunitarias.
- Excelente comunicación oral y escrita en español.

Calificaciones deseables

- Experiencia específica en el sector apícola y en mercados de miel.
- Conocimiento del marco jurídico mexicano aplicable a cooperativas, sociedades rurales y estructuras de segundo nivel.
- Experiencia de trabajo en la Península de Yucatán y con comunidades mayas.
- Experiencia en trazabilidad, Sistemas Internos de Control y estandarización de calidad.
- Equipo multidisciplinario con capacidades organizativas, jurídicas, empresariales, comerciales y de sistemas de información.
- Capacidad operativa para brindar un acompañamiento cercano y constante (presencial) a los comités y grupos.