



CORREDOR BIOLÓGICO MESOAMERICANO MÉXICO

UNIDAD TÉCNICA REGIONAL PENÍNSULA DE YUCATÁN



TÉRMINOS DE REFERENCIA

FORTALECIMIENTO INTERINSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES DEL ÁREA FOCAL DE CALAKMUL

I. ANTECEDENTES

El proyecto del Corredor Biológico Mesoamericano–México (CBM-M), fue aprobado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial – GEF (a través del Banco Mundial como agencia de implementación del GEF) el día 30 de noviembre de 2000 y entró en efectividad el 30 de enero de 2002. La donación tiene un valor de 11.5 millones de DEGs, aproximadamente 14.8 millones de dólares.

El proyecto es parte de una iniciativa regional que involucra a los países de Centroamérica en un esfuerzo por conservar y usar en forma sustentable los recursos biológicos desde Panamá hasta el sureste de México.

La agencia ejecutora nacional de este proyecto para México es la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO).

Su objetivo es promover el uso sustentable y la conservación de la biodiversidad en cinco corredores biológicos del sureste de México ubicados en los estados de Chiapas, Campeche, Quintana Roo y Yucatán. La presente consultoría abarca el corredor Sian Ka'an-Calakmul, localizado en los estados de Quintana Roo y Campeche.

2. JUSTIFICACIÓN

Los macizos forestales con que cuenta la región de Calakmul poseen una amplia diversidad de recursos naturales en los cuales se sustenta una gama de formas de manejo y aprovechamiento de los cuales las comunidades obtienen buena parte de sus ingresos familiares. El manejo sustentable de los recursos naturales en la región, a la par de la necesidad de procurar el desarrollo de actividades rentables que sustenten los modos de producción campesina ha llevado a la proliferación de diversas formas asociativas que permitan el mejor uso de los recursos financieros y el apoyo técnico destinado al fomento de dichas actividades.

En Calakmul desde 1991 se inició un período intensivo de desarrollo de diversos procesos asociativos con carácter regional que tuvieron inicialmente por objetivo defender las áreas forestales existentes en los grandes ejidos que habían sido dotados con anterioridad a las inmigraciones masivas a través de su aprovechamiento sustentable, y por el otro generar tendencias a un manejo más racional de los suelos y la estabilización de la milpa para reducir la presión sobre las áreas naturales. Ambas tendencias asociativas con el tiempo derivaron en el desarrollo de diversas organizaciones sociales con el objetivo de fomentar el manejo sustentable de los recursos naturales y la estabilización de la producción agropecuaria, con actividades tales como la forestal (incluyendo productos maderables y no maderables), la apícola, la agroforestal y la agroecológica, entre otras.



CORREDOR BIOLÓGICO MESOAMERICANO MÉXICO

UNIDAD TÉCNICA REGIONAL PENÍNSULA DE YUCATÁN



Sin embargo, a pesar de la diversificación de las estrategias productivas de la región, la integración de la cadena productiva y comercial de los diferentes productos carece de una estructura social sólida que represente, oriente, coordine y gestione las propuestas de los diferentes grupos y organizaciones sociales surgidos alrededor del manejo y aprovechamiento de los diversos productos comerciales. A dicha falta de integración se sumó una proliferación de formas asociativas que han pretendido lograr control territorial regional, pero sin una visión productiva que se articule con un ordenamiento y planeación regional que considere una integración de actividades desde lo local hasta lo regional, integrando un enfoque territorial y un enfoque de encadenamiento productivo.

La falta de una articulación entre los diferentes grupos dedicados a los diferentes tipos de actividades productivas y la proliferación de iniciativas organizativas a diferentes niveles dentro de una misma actividad productiva (a veces complementarias y a veces antagónicas) ha limitado la consolidación de bloques de comercialización, propuestas de articulación de la oferta y la demanda y el desarrollo de planes de manejo al nivel regional de dichos productos, generando una dispersión de los esfuerzos de promoción, asesoría y financiamiento, así como la proliferación de esquemas de intermediación que medran con los escasos márgenes de ganancias y disminuyen las posibilidades de sustentabilidad de estas actividades y sus organizaciones.

Con el fin de constituir un frente de gestión común para la realización de proyectos de conservación y desarrollo, varias organizaciones del sector social se aglutinaron alrededor del programa de colaboración mexicano-canadiense denominado Bosque Modelo de Calakmul. Como resultado del mismo en 1994 surgió la asociación Bosque Modelo de Calakmul Ecología Productiva, A.C. Al término de este programa en el año 2001 varias de estas organizaciones continuaron funcionando, pero sin una visión conjunta sobre el manejo sustentable de los recursos naturales en la región. Con ello se dispersaron los esfuerzos y se generó un vacío de conducción de propuestas regionales por parte del sector social. Algunas de estas organizaciones carecen de figura jurídica, de una organización interna adecuada para el logro de sus objetivos o bien de una estructura de gobierno compatible con el logro de objetivos de tipo empresarial. Varias de las mismas están integradas por mujeres, que en su momento fue un hecho novedoso para la región, lo cual ha potenciado la participación femenina en la misma.

La dispersión de los esfuerzos y capacidades de impacto territorial, así como el decaimiento de las actividades relacionadas con el aprovechamiento sustentable de recursos naturales en la región en manos del sector social, ha preocupado a dirigentes, diversos actores y dependencias de gobierno. Como producto de esta preocupación se ha dado un resurgimiento del interés de diversas organizaciones para replantear un espacio organizativo de concertación acorde con las nuevas necesidades regionales, para apoyar dos procesos fundamentales:

- Desarrollo de instrumentos de planeación y gestión en el seno de una organización coordinadora que facilite la identificación de necesidades y prioridades de acción tanto de tipo sectorial como territorial; implementación de mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de esfuerzos y desarrollo de alianzas del sector social con diferentes actores, instituciones, asesores y cuerpos técnicos para la consecución de objetivos conjuntos.
- Desarrollo de capacidades organizacionales y mecanismos de planeación al interior de cada una de las organizaciones integradas a dicha coordinadora, fortaleciéndolas institucionalmente y potenciando sus capacidades de gestión ante instituciones civiles y gubernamentales tanto nacionales como internacionales, así como con otros actores regionales. El desarrollo de



CORREDOR BIOLÓGICO MESOAMERICANO MÉXICO

UNIDAD TÉCNICA REGIONAL PENÍNSULA DE YUCATÁN



mecanismos de aprendizaje e intercambio de experiencias entre organizaciones y expertos locales facilitará la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas en el manejo sustentable de los recursos naturales.

Un esfuerzo organizativo de este tipo será de importancia fundamental para promover acciones de conservación y desarrollo sustentable en esta área focal del Corredor Biológico Mesoamericano bajo iniciativas tanto sectoriales como territoriales, y constituye un aporte relevante en la región para apoyar la consolidación de alianzas entre diferentes actores e instituciones con objetivos comunes a los del CBMM y las organizaciones del sector social.

Dentro de esta perspectiva, el replanteamiento institucional de un mecanismo y forma asociativa que rescate los esfuerzos de organizaciones que alguna vez formaron parte de Bosque Modelo de Calakmul Ecología Productiva A.C., el planteamiento de una estructura organizacional fresca y más flexible tanto en sus mecanismos de toma de decisiones como en sus liderazgos, que incluya objetivos tanto de tipo sectorial como territorial, así como la incorporación de nuevos socios y el fortalecimiento de los existentes, reviste un papel estratégico para aglutinar y modular la demanda de las organizaciones de primer nivel del sector social y generar un frente común que permita a las mismas operar como red y organizar en común aspectos tales como la venta de servicios ambientales en el futuro.

Algunas de las organizaciones identificadas como interesadas en asociarse en este esfuerzo organizativo son las siguientes:

- Sociedad de Productores de Pimienta Indígenas de la Reserva de la Biosfera de Calakmul S.S.S.
- Consejo Regional Agrosilvopecuario y de Servicios de Xpujil S.C.
- Sociedad de Productores de Apicultura Indígenas de la Reserva de la Biosfera de Calakmul S.S.S.
- Mujeres Organizadas en Unidades Agroindustriales de la Mujer (UAIM)
- Promotores Campesinos Asesores Conservacionistas de la Región de Calakmul, S.P.R de R.I.
- Unión de Productores de Chicle Natural S.P.R.
- Servidores Turísticos de la Región de Xpujil Calakmul, S.C.
- Pequeños Propietarios de la región de Calakmul.
- Ejidos y grupos de interés de los ejidos forestales (Nuevo Becal, 20 de Noviembre, Álvaro Obregón).

3. OBJETIVOS

Constituir en forma participativa una red de organizaciones sociales productivas, integrada por socios con personería jurídica propia y una clara definición de estatutos, órganos de gobierno, instrumentos de gestión y mecanismos internos de planeación y toma de decisiones que permitan la eficiencia en la conducción de sus objetivos, el fortalecimiento de su institucionalidad, una visión estratégica en el desarrollo de alianzas y líneas de acción, el reposicionamiento del sector social ante las instituciones públicas, mecanismos de planeación regional, iniciativas de financiamiento gubernamental e internacional, ofertas de servicios de asesoría técnica y capacidad de respuesta frente a las nuevas demandas de los mercados a través de la integración de cadenas productivas.

4. PLAN DE TRABAJO



4.1. Actividades propuestas

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Actividad 1	Fase de gabinete previa a talleres, incluyendo el desarrollo del plan de trabajo detallado, preparación logística de los talleres, colecta de información documental sobre la región desde el punto de vista organizacional y preparación de materiales para talleres.
Actividad 2	Diagnóstico regional sobre aspectos organizacionales e institucionales de las diferentes iniciativas, alianzas y formas organizativas de la región, haciendo énfasis en un análisis de actores institucionales y organizacionales, sus agendas de trabajo en la región y las distintas formas de aterrizaje en proyectos y trabajo al nivel comunitario.
Actividad 3	Diagnóstico organizacional y análisis institucional participativo con organizaciones interesadas en asociarse en la organización social integradora a través de talleres y reuniones, incluyendo el análisis de su situación jurídica, revisión de sus mecanismos de toma de decisiones, la funcionalidad de sus órganos directivos, sus mecanismos administrativos actuales, su estructura de liderazgos, sus mecanismos de aprendizaje a partir de la recuperación de la memoria institucional y sus experiencias de gestión y operación pasadas.
Actividad 4	Definición de un grupo de trabajo para rediseño organizacional, replanteamiento institucional y planeación estratégica participativa con cada organización interesada en asociarse a la organización social integradora. Esta actividad incluirá la conformación de un grupo o comité de rediseño organizacional y de planeación estratégica por cada organización, que represente los diferentes intereses y grupos dentro de la misma e incluya nuevos liderazgos potenciales identificados en la actividad previa; la definición de acuerdos y tareas para el proceso de planeación estratégica (tanto dentro de cada organización como en la integración de la organización interinstitucional) y la Identificación de necesidades de capacitación y planeación estratégica por cada organización.
Actividad 5	Planeación estratégica participativa a través de talleres con cada organización interesada en ser socia de la organización interinstitucional, que permita la identificación de la misión, visión, objetivos y líneas de acción estratégicas; la elaboración de reglas y procedimientos internos, programas operativos, estrategias de gestión y ejecución de proyectos; y la identificación de necesidades de capacitación y fortalecimiento en temas y aspectos de interés para el objetivo de la organización.
Actividad 6	Desarrollo de un planteamiento organizacional de manera participativa que permita a cada organización, a través de talleres y basados en el diagnóstico previo, el planteamiento y propuesta de estructuras operativas, de ejecución, supervisión y toma de decisiones adecuadas a sus objetivos, su visión, su misión y prioridades de acción, para fortalecer sus capacidades de gestión y rendición de cuentas tanto al interior como al exterior de la organización.
Actividad 7	Actualización de la situación jurídica, estatutos y reglamentos de los grupos sociales y organizaciones interesadas en ser socias de la organización interinstitucional, realizando talleres y reuniones que incluyan la revisión, renovación y/o elaboración de estatutos y reglamentos; la estructuración de órganos de gobierno adecuados para el cumplimiento de sus objetivos y funciones organizativas.
Actividad 8	Constitución y/o renovación de los cuerpos directivos de las organizaciones, actualizados para las diferentes funciones de cada una de las organizaciones (actualización y renovación de liderazgos) y los órganos de gestión y gobierno propuestos en su estructura; y finalmente la protocolización, escrituración e inscripción en los registros públicos correspondientes de cada una de ellas.
Actividad 9	Desarrollo de talleres para la identificación de prioridades de cooperación conjunta, construcción de agendas de trabajo y definición de contenidos y posicionamientos básicos en común entre las



CORREDOR BIOLÓGICO MESOAMERICANO MÉXICO

UNIDAD TÉCNICA REGIONAL PENÍNSULA DE YUCATÁN



	organizaciones interesadas en integrar un esfuerzo organizativo regional con respecto a la problemática regional actual, las diferentes iniciativas de manejo sustentable de los recursos naturales y las tendencias actuales, haciendo un balance entre las experiencias exitosas y los fracasos anteriores, las limitaciones y las potencialidades.
Actividad 10	Conformación del grupo de conducción y establecimiento de un plan de trabajo con representantes de organizaciones y nuevos liderazgos que apoyarán el proceso de definición de la propuesta organizativa interinstitucional regional y de planeación estratégica a partir de la identificación de líneas estratégicas generales (dicha planeación en detalle será desarrollada en una consultoría posterior).
Actividad 11	Desarrollo de un planteamiento organizacional interinstitucional de manera participativa que permita la representación de los intereses y prioridades de cada una de las sociedades que la constituyan a través del planteamiento de estructuras operativas, de ejecución, supervisión y toma de decisiones adecuadas a sus objetivos, su visión, su misión y prioridades de acción, para fortalecer sus capacidades de gestión y rendición de cuentas tanto al interior como al exterior de la organización.
Actividad 12	Constitución legal de la organización interinstitucional regional, incluyendo el desarrollo de estatutos o reglamentos internos y la estructuración de órganos de gobierno que aseguren la representación de las organizaciones socias y la integración de capacidades funcionales y operativas.
Actividad 13	Constitución de los cuerpos directivos de la organización interinstitucional regional para cada uno de los órganos de gestión y gobierno propuestos en su estructura funcional, considerando la representación e inclusión de nuevos tipos de liderazgos; y finalmente su protocolización, escrituración e inscripción en los registros públicos correspondientes
Actividad 14	Capacitación a través de talleres del grupo de conducción para la planeación estratégica de la organización, de los nuevos liderazgos incluidos en sus órganos de gestión y gobierno y de otros promotores, miembros y representantes de las organizaciones socias, para la transferencia de habilidades para la gestión coordinada, elaboración de marcos lógicos de planeación y utilización de instrumentos de conducción y operación coordinada de proyectos, a manera de unificar o diversificar (según sea el caso) los criterios provenientes de las diferentes organizaciones participantes.
Actividad 15	Informe final, entrega de productos y materiales documentales.

El consultor podrá modificar o combinar el orden de las actividades arriba indicadas de acuerdo con su propuesta metodológica y su experiencia para el establecimiento del proceso, siempre y cuando no afecte la obtención de los productos esperados.



4.2. Cronograma de actividades

<i>ACTIVIDAD</i>	1	2	3	4	5	6
Actividad 1	X	X				
Actividad 2	X	X				
Actividad 3	X	X				
Actividad 4		X	X			
Actividad 5		X	X			
Actividad 6		X	X			
Actividad 7			X	X		
Actividad 8			X	X		
Actividad 9			X	X		
Actividad 10				X	X	
Actividad 11				X	X	
Actividad 12				X	X	
Actividad 13					X	X
Actividad 14					X	X
Actividad 15						X



5. PRODUCTOS ESPERADOS Y ALCANCE DE LOS SERVICIOS

La duración de la presente consultoría es de seis meses, durante los cuales el consultor podrá distribuir la ejecución de los días efectivos de trabajo para cumplir con los productos esperados en el tiempo indicado.

Se prevé una segunda etapa de planeación estratégica de la organización Interinstitucional en su conjunto, fortalecimiento de sus capacidades de gestión y administración y consolidación institucional.

ACTIVIDADES	PRODUCTOS ESPERADOS
Actividad 1	Al término de la fase inicial de gabinete se espera contar con un plan de trabajo y propuesta metodológica tanto para el proceso como para los talleres, un documento contextual sobre los aspectos institucionales y el análisis situacional de las organizaciones productivas y de base en la región y una propuesta de materiales para los talleres.
Actividades 2 y 3	Documento de análisis institucional de las organizaciones sociales en la región, incluyendo el posicionamiento y situación actual de las formas organizativas involucradas en la formación de la organización interinstitucional; situación jurídica y funcional de las organizaciones interesadas en ser socias de la misma; y mecanismos actuales de representación, toma de decisiones y rendición de cuentas de cada una de ellas.
Actividad 4	Grupo o comité de trabajo conformado en forma incluyente para guiar el proceso de rediseño organizacional y de planeación estratégica para cada organización.
Actividad 5	Plan estratégico de desarrollo y operación estratégico para cada una de las organizaciones interesadas en la propuesta de organización regional.
Actividad 6	Propuesta de rediseño organizacional discutida y consensada para cada una de las organizaciones.
Actividad 7	Estatutos revisados, actualizados y redactados de cada una de las organizaciones integrantes. Actas de asambleas de las organizaciones en que se aprueban los estatutos respectivos.
Actividad 8	Cuerpos directivos conformados y actualizados para las diferentes funciones de cada una de las organizaciones (actualización de liderazgos) y la organización interinstitucional (inclusión de nuevos liderazgos). Protocolización, escrituración e inscripción en los registros públicos correspondientes de cada una de las organizaciones.
Actividad 9	Memoria y acta de acuerdos de una reunión de consenso general sobre prioridades y líneas de acción, entre las organizaciones interesadas para iniciar la definición del rumbo de la organización interinstitucional regional.
Actividad 10	Grupo o comité de conducción conformado en forma incluyente para la definición de la propuesta organizativa interinstitucional regional y para coadyuvar en el proceso de planeación estratégica posterior.
Actividad 11	Propuesta de diseño organizacional de la sociedad integradora, estructuras operativas, de ejecución, supervisión y toma de decisiones adecuadas a sus objetivos, su visión, su misión y prioridades de acción, para fortalecer sus capacidades de gestión y rendición de cuentas tanto al interior como al exterior de la organización planteadas.
Actividad 12	Estatuto revisado y redactado para la organización interinstitucional, considerando el diseño institucional propuesto y consensado por los socios, recogiendo los acuerdos y prioridades de cada una de las organizaciones miembros a partir de las propuestas de plan de trabajo y orientación de cada una de ellas definidos a partir de las reuniones previas con cada una de ellas, y los procedimientos de toma de decisión internas acordados para su funcionamiento, acorde



CORREDOR BIOLÓGICO MESOAMERICANO MÉXICO

UNIDAD TÉCNICA REGIONAL PENÍNSULA DE YUCATÁN



	con los objetivos propuestos. Acta de asamblea de la organización regional en que se aprueban los estatutos respectivos.
Actividad 13	Cuerpos directivos conformados y actualizados para las diferentes funciones de cada una de las organizaciones (actualización de liderazgos) y la organización interinstitucional (inclusión de nuevos liderazgos). Protocolización ante notario público del acta constitutiva de la organización interinstitucional de nueva creación y de las reformas propuestas en las de las organizaciones integrantes ya existentes.
Actividad 14	Manuales y memorias de los talleres de capacitación para el grupo de conducción del proceso de planeación estratégica, para nuevos liderazgos y representantes de los órganos de gobierno y dirección de la organización, y para promotores y representantes claves de las diversas organizaciones.
Actividad 15	Documento final analítico, incluyendo memoria de los talleres y reuniones realizada con cada una de las organizaciones.