



FONNOR

Fondo Noroeste
y Occidente

FONNOR, A.C. (Fondo Noroeste y Occidente) publica los siguientes Términos de Referencia para llevar a cabo la consultoría:

“Prestación de servicios para acompañar el desarrollo de la planeación estratégica de FONNOR”

Número y nombre de proyecto:	Desarrollo Institucional
Duración de la consultoría:	5 meses
Lugar de trabajo:	Trabajo Remoto con una reunión presencial
Régimen de contratación:	Persona moral

Acerca de FONNOR

El Fondo Noroeste y Occidente (FONNOR, A.C.) es un fondo ambiental privado dedicado a la conservación y uso sustentable de los recursos en el noroeste y occidente de México, a través de la procuración y canalización de recursos financieros, el fortalecimiento de capacidades y la implementación de proyectos, en alianza y colaboración estrecha con otros actores.

La meta de FONNOR es obtener recursos económicos y logísticos para contribuir a la sustentabilidad del noroeste y occidente de México. Para alcanzar su meta, sus actividades incluyen:

- Fortalecer las capacidades de la sociedad civil organizada.
- Gestionar recursos privados, públicos y de fuentes internacionales para apoyar esfuerzos de conservación y uso racional de los recursos naturales.
- Generar sinergias con instituciones públicas federales, estatales y municipales, así como privadas, para impulsar la conservación y el uso racional de los recursos naturales.
- Canalizar recursos y apoyo técnico a asociaciones civiles para la ejecución de proyectos de conservación.
- Fortalecer la operación básica de áreas naturales protegidas a cargo de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP).

Antecedentes

FONNOR fue creado el 13 de octubre de 2013, gracias al interés del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C., (FMCN) en tener un aliado regional para contribuir en la conservación de la naturaleza.

Con 13 años de operación, FONNOR ha desarrollado su propia identidad y mecanismos para la rendición de cuentas, gestión de recursos y operación de proyectos, y ha impulsado servicios a la medida para sus socios en las regiones que opera.

FONNOR atiende una región importante de México con ecosistemas representativos que se transforman, desde los humedales costeros, pasando por selvas y bosques, hasta zonas áridas,

FONNOR, A.C.
www.fonnor.org

Oficina La Paz:
Revolución de 1910 #3245-2
Col. Pueblo Nuevo
CP 23060 La Paz, B.C.S.
Tel. +52 (612) 129 5190

Oficina Guadalajara:
Calle Quito #1260
Col. Italia Providencia
CP 44648 Guadalajara, Jalisco
Tel: +52 (33) 1031 1762

entornos clave para la adaptación de los impactos del cambio climático. Este capital natural coexiste con un entorno social complejo que, en conjunto, generan retos urgentes e importantes de atender. En este sentido, FONNOR busca promover la atención integral de la problemática socio-ambiental actual de las cuencas del noroeste y occidente de México.

Nuestro Fondo financia iniciativas en las cuencas del noroeste y occidente de México a fin de asegurar el manejo adecuado de la biodiversidad mediante la incorporación de buenas prácticas productivas y esfuerzos de restauración de ecosistemas a largo plazo. Además, fortalecemos la operación de áreas naturales protegidas del noroeste y occidente de México, proporcionando herramientas que impulsan su operación y aseguran la conservación de la biodiversidad, ya sea a través del acompañamiento técnico y/o gestión administrativa.

Por otro lado, el fortalecimiento de capacidades es una de las prioridades estratégicas de FONNOR, ya que consideramos clave fortalecer y desarrollar las capacidades de los actores relacionados con la conservación y el uso sustentable de los recursos naturales en el noroeste y occidente del país. FONNOR impulsa el fortalecimiento y desarrollo de habilidades, estrategias y estructuras de organizaciones de la sociedad civil, pequeños productores, comunidades, agencias de gobierno y alianzas dedicadas a temas ambientales. Creemos que de esta manera lograrán alcanzar sus misiones y, por tanto, generarán un mayor impacto en la conservación.

Actualmente para llevar a cabo las acciones mencionadas contamos con un equipo de 14 personas distribuidas geográficamente en diferentes estados de México de la siguiente manera: cinco personas en el Área de Administración y Finanzas, cuatro personas en el Área de Cuencas y Biodiversidad; tres personas en el Área de Transformación, Impacto y Fortalecimiento, y tres personas en la Dirección Ejecutiva. Nuestra Asamblea de Asociados está conformada por tres personas y contamos con cinco integrantes en el Consejo Directivo, así como un Comisario.

A lo largo de más de una década hemos guiado nuestro trabajo a partir de dos planeaciones estratégicas (2014-2019 & 2020-2026), a través de las cuáles fuimos definiendo nuestra teoría de cambio, nuestras líneas de acción estratégica, además de darle identidad a la organización, afianzando la cultura organizacional. En 2024 el equipo de trabajo revisó y ajustó nuestra teoría de cambio desarrollando los indicadores necesarios.

En esta ocasión buscamos un nuevo proceso de planeación estratégica que sea adaptativo, simple y fácil de llevar con una estructura clara. Prevemos un plan estratégico 2026-2030; sin embargo, su alcance podrá ajustarse de acuerdo a la metodología de la consultoría y a las reflexiones del equipo y Consejo Directivo de FONNOR al inicio del proceso.

Objetivo general

Desarrollar el siguiente plan estratégico adaptativo de FONNOR para un periodo de 3 a 5 años, a través de un proceso participativo en formatos virtual y presencial.

Objetivos específicos

1. Diseñar y facilitar un proceso ágil y participativo que involucre al Consejo Directivo, al personal y a aliados clave de FONNOR, que resulte en un plan estratégico flexible,

FONNOR, A.C.
www.fonnor.org

Oficina La Paz:
Revolución de 1910 #3245-2
Col. Pueblo Nuevo
CP 23060 La Paz, B.C.S.
Tel. +52 (612) 129 5190

Oficina Guadalajara:
Calle Quito #1260
Col. Italia Providencia
CP 44648 Guadalajara, Jalisco
Tel: +52 (33) 1031 1762

capaz de adaptarse a circunstancias imprevistas y fácil de ajustar a las planeaciones operativas anuales. El plan debe incluir temporalidad, objetivos, metas, actividades y recursos necesarios para su materialización.

2. Incorporar al plan estratégico el cómo está contribuyendo o cómo puede contribuir FONNOR a la política nacional e internacional ambiental, así como al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas.
3. Alinear la planeación a los estándares de práctica voluntarios para los Fondos Fiduciarios para la Conservación, desarrollados por la *Conservation Finance Alliance* (CFA).

Metodología

La metodología por emplear debe considerar que sea un **proceso ágil, dinámico, creativo y motivador**, que produzca un **documento estratégico claro, concreto y accionable, evitando metodologías extensas o excesivamente teóricas**.

La propuesta metodológica deberá:

- Evitar diagnósticos extensos y documentos voluminosos.
- Priorizar dinámicas interactivas sobre exposiciones magistrales.
- Promover la toma de decisiones en tiempo real.
- Integrar herramientas visuales y colaborativas en formatos virtual y presencial.
- Enfocarse en “lo esencial” (qué sí y qué no se hará).
- Garantizar que el producto final sea comprensible para todo el equipo.

Es necesario que la propuesta presentada describa detalladamente la metodología a emplear para desarrollar la consultoría. La pertinencia de la misma será uno de los aspectos a evaluar.

Actividades a realizar

1. Realizar una reunión de arranque con personal clave del equipo y al menos un integrante del Consejo Directivo..
2. Llevar a cabo un análisis de contexto que incluya alguna(s) de las siguientes metodologías (o sugerida por la consultoría): SOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones, Resultados); CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explorar); FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas); PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal) y/o SCORE (Fortalezas, Retos, Oportunidades, Relaciones, Esfuerzos).
3. Revisar documentos pertinentes: *Planeación Estratégica 2021-2026*; evaluaciones de proyectos; informes anuales y otros que considere la consultoría. Será importante revisar la *Estrategia de monitoreo y evaluación e indicadores de impacto* elaborada por el personal de FONNOR en 2024, que contiene indicadores clave y nuestra teoría de cambio.
4. Aplicar entrevistas al equipo de trabajo de FONNOR y a máximo 15 actores clave.
5. Diseñar y llevar a cabo talleres participativos de manera virtual y un taller presencial (máximo 8 horas presenciales). Las sesiones se llevarán a cabo utilizando la metodología propuesta por la consultoría, que deberá ser aprobada por FONNOR. Es

FONNOR, A.C.
www.fonnor.org

Oficina La Paz:
Revolución de 1910 #3245-2
Col. Pueblo Nuevo
CP 23060 La Paz, B.C.S.
Tel. +52 (612) 129 5190

Oficina Guadalajara:
Calle Quito #1260
Col. Italia Providencia
CP 44648 Guadalajara, Jalisco
Tel: +52 (33) 1031 1762

necesario considerar la participación del Consejo Directivo en sesiones clave virtuales y en la presencial. Para las sesiones virtuales utilizaremos la plataforma ZOOM de FONNOR y deberán llevarse a cabo lunes, martes, miércoles o jueves iniciando a las 11:00 h (hora CDMX). Las sesiones que contemplen la participación del consejo directivo serán en miércoles. La sesión presencial la realizaremos en la semana del 16 de mayo (sede por definir).

6. Elaborar el plan de trabajo con los insumos recabados en el análisis de contexto, entrevistas, revisión documental, sesiones virtuales y sesión presencial.
7. Participar en sesiones clave de comunicación de avances, planeación y logística y retroalimentación con el equipo de FONNOR que indique la Dirección Ejecutiva.

Productos entregables

Producto entregable	Fecha tentativa
Plan de trabajo con VoBo del equipo de FONNOR.	7 días hábiles a partir de la firma del contrato.
Agenda tentativa de las sesiones virtuales y propuesta de machote para entrevistas con VoBo del equipo de FONNOR.	13 días hábiles a partir de la firma del contrato.
Carta descriptiva de sesión presencial	Al menos 7 días antes de la sesión
Presentación con principales resultados o hallazgos de revisión documental y entrevistas.	8-10 semanas a partir de la firma del contrato de la consultoría
Plan estratégico que considere: 1. Análisis de contexto y FODA 2. Revisión de la misión institucional, visión, Teoría de cambio y valores. 3. Revisión estratégica de las áreas de FONNOR. 4. Matriz de objetivos, metas e indicadores. 5. Alienación con política nacional, internacional pertinente.	Julio-agosto

Duración de la consultoría

La duración del contrato será de máximo 5 meses, iniciando tentativamente en marzo del 2026.

FONNOR, A.C.
www.fonnor.org

Oficina La Paz:
 Revolución de 1910 #3245-2
 Col. Pueblo Nuevo
 CP 23060 La Paz, B.C.S.
 Tel. +52 (612) 129 5190

Oficina Guadalajara:
 Calle Quito #1260
 Col. Italia Providencia
 CP 44648 Guadalajara, Jalisco
 Tel: +52 (33) 1031 1762

Perfil requerido

- Experiencia en la formulación de metodologías y herramientas para el proceso de planeación estratégica.
- Experiencia comprobada en el desarrollo de planeación estratégica de al menos 10 organizaciones.
- Conocimiento del sector ambiental en México.
- Experiencia comprobable en la facilitación de al menos 10 talleres de planeación estratégica.
- Experiencia comprobable en la facilitación de talleres virtuales de planeación estratégica.
- Experiencia en la sistematización de información.
- Excelente comunicación oral y escrita.

FONNOR A.C. es una organización comprometida con la igualdad de oportunidades, que busca la diversidad en su talento humano sin distinción de sexo, identidad de género, orientación sexual, religión, nacionalidad, origen étnico, discapacidad, embarazo, edad, origen social u otra condición. Por ello alentamos a todas las personas con las cualificaciones necesarias a presentar sus solicitudes.

Criterios de evaluación

- Entrega de documentación completa.
- CV relevante a la consultoría (máximo 2 páginas).
- Cualidades presentes respecto al perfil requerido.
- Propuesta financiera **desglosada por producto y hora** con impuestos incluidos. No se aceptará si no está desglosada por producto.

Pagos

El primer pago se realizará a la firma del contrato por un importe no mayor al 20% del monto total de la propuesta y el porcentaje restante dividido en dos pagos más contra entrega y aceptación de los productos a satisfacción de FONNOR.

Recepción de documentos y proceso de selección

La propuesta deberá incluir:

- Propuesta técnica-metodológica.
- Semblanza de la firma consultora.
- CV de los integrantes de la firma que participaran en la consultoría.
- Propuesta financiera **desglosada por hora y/o por actividad**, con impuestos incluidos. No se aceptará si no está desglosada por producto.
- Constancia de Situación Fiscal (del mes en que se aplique a la convocatoria).
- Opinión del cumplimiento positiva - Formato 32-D (del mes en que se aplique a la convocatoria).

FONNOR, A.C.
www.fonnor.org

La fecha límite para enviar documentación es el **20 de marzo del 2026**, por correo electrónico a licitaciones@fonnor.org con copia a mariajose.mesen@fonnor.org con el título **Consultoría en planeación estratégica**.

La fecha de inicio de la consultoría se estima a partir del 15 de abril del 2026.

Cualquier consulta o duda relacionada con esta convocatoria o sobre el proceso de selección podrá ser atendido por María José Mesén (mariajose.mesen@fonnor.org). Si desea presentar una consulta de forma anónima o emitir alguna felicitación, queja, consulta o comentario sobre el quehacer de FONNOR y su personal, le pedimos acercarse a nosotros mediante el mecanismo *FONNOR Te Escucha* a través del correo info@fonnor.org

FONNOR, A.C.
www.fonnor.org

Oficina La Paz:
Revolución de 1910 #3245-2
Col. Pueblo Nuevo
CP 23060 La Paz, B.C.S.
Tel. +52 (612) 129 5190

Oficina Guadalajara:
Calle Quito #1260
Col. Italia Providencia
CP 44648 Guadalajara, Jalisco
Tel: +52 (33) 1031 1762