



EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

“INTEGRACIÓN DE CRITERIOS DE LA CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD PARA EL SECTOR TURÍSTICO EN MÉXICO CON ÉNFASIS EN LOS ECOSISTEMAS COSTEROS RICOS EN BIODIVERSIDAD”

PIMS 5766/GEF ID 9613

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

INFORME FINAL

Junio 2024, México/España

Guido Fernández de Velasco, Consultor Internacional

Karla Joana López Nava, Consultora Nacional

1 Información básica del proyecto

Nombre del Proyecto	Integración de criterios de la Conservación de la Biodiversidad para el Sector Turístico en México con énfasis en los Ecosistemas Costeros Ricos en Biodiversidad
Número PIMS / ID del FMAM	PIMS 5766/FMAM ID 9613
Período de ejecución de la EMT	25/01/24-27/05/24
Fecha del informe	Junio 2024
Área de Actuación / Programa Estratégico del FMAM	BD4: Managing the Human-Biodiversity Interface.
Organismo Ejecutor	PNUD
Socio en la ejecución	De acuerdo con la página 68 del prodoc la ejecución del proyecto está a cargo de SECTUR (Secretaría de Turismo) como Socio Implementador en colaboración con WWF, ASK e ISLA como Partes Responsables, siguiendo las regulaciones de PNUD como Agencia Implementadora del GEF.
Agradecimientos	El equipo evaluador agradece muy especialmente a todo el equipo de la UCP, el personal técnico de PNUD México así como todo el personal y directivos de las tres Organizaciones No Gubernamentales (OSCs), ASK, WWF e ISLA quienes han facilitado todo el proceso de evaluación en el país y han hecho que se hayan logrado las metas previstas. Así mismo, se agradece y mucho el tiempo de todas las personas entrevistadas durante la visita a México.

2 Índice

1	INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO	2
2	ÍNDICE	3
3	ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	5
4	RESUMEN EJECUTIVO	7
4.1	BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	9
4.2	RESUMEN DEL PROGRESO DEL PROYECTO	9
4.3	RESUMEN CONCISO DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	12
5	INTRODUCCIÓN	19
5.1	PROPÓSITO DE LA EMT Y OBJETIVOS.....	19
5.2	ALCANCE Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	21
5.3	METODOLOGÍA	22
5.3.1	<i>El enfoque de la EMT</i>	22
5.3.2	<i>Criterios y preguntas de Evaluación</i>	22
5.3.2.1	Métodos para la recolección de información.....	24
5.3.2.2	Selección de la muestra de informantes	25
6	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO	26
6.1	CONTEXTO DE DESARROLLO	26
6.2	PROBLEMAS QUE TRATÓ DE ABORDAR EL PROYECTO: AMENAZAS Y BARRERAS	26
6.3	DESCRIPCIÓN Y ESTRATEGIA DEL PROYECTO: OBJETIVO, PRODUCTOS Y RESULTADOS DESEADOS, DESCRIPCIÓN DE LOS LUGARES DONDE SE DESARROLLA	27
6.4	MECANISMOS DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	32
6.5	PLAZOS DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO E HITOS A CUMPLIR DURANTE SU DESARROLLO.....	34
6.6	PRINCIPALES PARTES INTERESADAS: LISTA RESUMIDA.....	35
7	HECHOS COMPROBADOS	38
7.1	ESTRATEGIA DEL PROYECTO	38
7.1.1	<i>Diseño del proyecto</i>	38
7.1.2	<i>Pertinencia y calidad del Marco de resultados / marco lógico, los indicadores y actividades del proyecto</i>	41
7.1.3	<i>Pertinencia del proyecto con las políticas y estrategias nacionales y con el marco de intervención del PNUD</i> 45	
7.1.4	<i>Pertinencia de la dimensión de género en el proyecto</i>	47
7.1.5	<i>Pertinencia de los riesgos identificados</i>	49
7.2	PROGRESO EN EL LOGRO DE RESULTADOS.....	54
7.2.1	<i>Análisis del progreso en los resultados</i>	54
7.2.1.1	Análisis de trazabilidad	67
7.2.1.2	Actividades por Socio.....	69
7.2.1.3	Logros por componentes.....	74
7.2.2	<i>Barreras remanentes para el logro de los objetivos del proyecto</i>	78
7.3	EJECUCIÓN DEL PROYECTO Y GESTIÓN ADAPTATIVA	81
7.3.1	<i>Mecanismos de gestión</i>	81
7.3.2	<i>Planificación del trabajo</i>	84
7.3.3	<i>Financiación y cofinanciación</i>	86
7.3.4	<i>Sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto</i>	94
7.3.5	<i>Implicación de las partes interesadas</i>	97
7.3.6	<i>Comunicación</i>	100
7.3.7	<i>Nivel de ejecución de la Agencia Implementadora</i>	100
7.3.8	<i>Sostenibilidad</i>	102

8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
8.1	CONCLUSIONES	104
8.2	RECOMENDACIONES	109
9	ANEXOS	I
Anexo 1.	ToR de la MTR.....	i
Anexo 2.	Programa de la Misión de la EMT	ii
Anexo 3.	Matriz de evaluación de la EMT	x
Anexo 4.	Lista de personas entrevistadas	xvii
Anexo 5.	Lista de documentos examinados	xxi
Anexo 6.	Código de conducta de UNEG para evaluadores/ consultores de la EMT	xxii
Anexo 7.	Anexo en un archivo separado: Herramientas de seguimiento relevantes para la mitad de periodo (METT, FSC, cuadro de mando de capacidades, etc).....	xxiii
Anexo 8.	En archivo separado: Matriz de Avance hacia el logro de los resultados	xxiv
Anexo 9.	Formulario de aprobación del informe final de la EMT firmado.....	xxv
	EN ARCHIVO SEPARADO: RASTRO DE AUDITORÍA OBTENIDO A PARTIR DE LOS COMENTARIOS	XXVI

3 Acrónimos y abreviaturas

AMEXCID	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ANP	Área Natural Protegida
ASK	Amigos de Sian Ka'an
BCS	Baja California Sur
BD	Biodiversidad
BIENESTAR	Secretaría de Bienestar
CDR	<i>Combined Delivery Report</i> (Reporte Combinado de Entrega)
CENAPRED	Centro Nacional de Prevención de Desastres
CIP	Centro Integralmente Planeado
CONABIO	Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Nacionales Protegidas
CPD	Documento de Programa de País
DGST	Dirección General de Sustentabilidad Turística
DTS	Desarrollo Turístico Sostenible
ECUSBE	Estrategia para la Conservación y Uso Sustentable de la Biodiversidad con Énfasis en Turismo (BCS)
EATSBO	Estrategia de actividades turísticas basadas en el océano 2023-2030
EMT	Evaluación de Medio Término
FIDESUR	Fideicomiso 2050 para el Desarrollo Regional del Sur Sureste
FMAM (GEF en inglés).....	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FONATUR	Fondo Nacional de Fomento al Turismo
FPIC	Consultas y consentimiento libre, previo e informado
ICTUR	ahora llamado Dirección General de Profesionalización y Competitividad Turística
IIE-UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas
IMCO	Instituto Mexicano para la Competitividad
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
INAH	Instituto Nacional de Antropología e Historia
INECC	Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático
ISLA	Conservación del Territorio Insular Mexicano
Mpio	Municipio
NIM	Modelo Nacional de Implementación
OAX	Oaxaca
OSC	Organización de la Sociedad Civil
OGD	Órgano Gestor de Destino
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PIR	Informe de Ejecución de Proyecto
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PPG	Subvención para Preparación de Proyectos
prodoc	Documento de Proyecto
PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
PROSECTUR	Programa Sectorial de Turismo
PSA	Pago por Servicios Ambientales
QROO	Quintana Roo
PyME	Pequeñas y Medianas Empresas
RITA	Red Indígena de Turismo Alternativo
RBSK	Reserva de la Biosfera de Sian Ka'an
SCT	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
SE	Secretaría de Economía
SECTUR	Secretaría de Turismo

SEDATU.....Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano
SEDESO.....Secretaría de Desarrollo Social de Quintana Roo
SEDETUR.....Secretaría de Turismo de Quintana Roo
SEMASecretaría de Medio Ambiente de Quintana Roo
SEMARNAT.....Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SETUE.....Secretaría de Turismo y Economía del Gobierno del Estado de Baja California Sur
SLL-LC.....Región Sierra la Laguna - Los Cabos
UABCS.....Universidad Autónoma de Baja California Sur
UCP.....Unidad Coordinadora de Proyecto (PNUD)
UNEG.....Grupo de Evaluación del Sistema de Naciones Unidas
WWF.....Fondo Mundial para la Naturaleza
ZDRPT-SLL.....Zona de Desarrollo Rural con Potencial Turístico (...) Sierra La Laguna(BCS)
ZDTL.....Zona de Desarrollo Turístico Local
ZDTL-CS.....Zona de Desarrollo Turístico Local en la Cuenca de Santiago (BCS)
ZDTS.....Zona de Desarrollo Turístico Sustentable
ZRCPT.....Zona Rural Comunitaria con Potencial Turístico (QROO)

4 Resumen Ejecutivo

Tabla 1. Información del Proyecto

Nombre del proyecto: Integración de criterios de la conservación de la biodiversidad para el sector turístico en México con énfasis en los ecosistemas costeros ricos en biodiversidad			
ID del PNUD para el proyecto (PIMS#):	5766	Fecha de aprobación PIF:	30 nov 2017
ID del FMAM para el proyecto (PIMS#):	9613	Fecha de autorización CEO:	30 mar 2020
Unidad de negocio de QUANTUM, Expediente nº; ID del Proyecto (Award # Project ID)	00097093	Fecha de firma de Documento de Proyecto (fecha de inicio del proyecto):	26 oct 2020
País	México	Fecha de contratación Coordinador del proyecto:	1er Coordinador: 16/feb/2021 al 31/mar/2023. Se contrató 2do Coordinador el 16/ene/2024
Región	LAC	Fecha de taller de iniciación:	18 mar-29 abr 2021
Área de actuación	Biodiversidad	Fecha de conclusión del examen de medio término:	27 de mayo 2024
Objetivo Estratégico del área de actuación del FMAM:	El objetivo del área de actuación de biodiversidad es mantener la biodiversidad de importancia global y los bienes y servicios ecosistémicos que aportan a la sociedad.	Fecha de conclusión prevista:	26 Octubre 2026
Fondo fiduciario (indicar FMAM TF; LDCF; SCCF; NPIF):	FMAM Trust Fund	En caso de revisión, nueva fecha de conclusión prevista	

Organismo Ejecutor / Socio en la ejecución:	De acuerdo con la página 68 del produc la ejecución del proyecto está a cargo de SECTUR (Secretaría de Turismo) como Socio Implementador en colaboración con WWF, ASK e ISLA como Partes Responsables, siguiendo las regulaciones de PNUD como Agencia Implementadora del GEF.		
Otros socios en la ejecución:	WWF, AMIGOS DE SIAN KA'AN, ISLA		
Financiación del proyecto	<i>A fecha de autorización del CEO (US\$)</i>		<i>A fecha de la Evaluación de Medio Término (US\$)*</i>
1. Financiación FMAM	\$7,238,613.00		\$2,702,613 a diciembre 2023 (41%)
2. Contribución PNUD	\$60,000.00		\$26,000 (32.5%)
3. Gobierno:	\$46,338,089.00		\$5,826,261 (12.57%)
4. Otros socios:	\$6,374,000.00		\$3,819,067 (7.2%)
5. Total cofinanciado (2+3+4):	\$52,712,089.00		\$9,671,328 (18.35%)
COSTO TOTAL DEL PROYECTO (1+5):	\$59,950,702.00		\$12,373,94 (20.4%)

4.1 Breve descripción del proyecto

El objetivo del proyecto “Integración de criterios de la conservación de la biodiversidad para el sector turístico en México con énfasis en los ecosistemas costeros ricos en biodiversidad” firmado en 2020, es promover la conservación de la mencionada biodiversidad a través del diseño e implementación de políticas y modelos innovadores de turismo sustentable en México a nivel nacional y local, debido a que el gran sector económico del turismo en México, con un modelo convencional de desarrollo y gestión presenta una gran amenaza para la biodiversidad de interés mundial en el país.

Este proyecto es financiado por el FMAM (Fondo para el Medio Ambiente Mundial) y gestionado por PNUD México durante 6 años a partir de la firma. Además, cuenta con una serie de cofinanciadores de escala nacional. Para su implementación se vale de 4 socios: el socio ejecutor y líder del proyecto, la Secretaría de Turismo (SECTUR) y 3 OSCs que implementan pilotos locales demostrativos de desarrollo turístico sustentable (DTS) en sitios clave del turismo en México: Amigos de Sian Ka'an (ASK), en Quintana Roo; Conservación del Territorio Insular Mexicano (ISLA), en Baja California Sur; y el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés), en Oaxaca.

Para lograr su objetivo se sostiene de 4 componentes relativos a: fortalecer el marco institucional, reglamentario y normativo; fortalecer el sector turístico para abordar las fallas de mercado y catalizar el financiamiento para la conservación de la biodiversidad; mejorar la integración de la misma, en el desarrollo y operación del turismo costero; y gestionar el conocimiento y lecciones aprendidas, de los cuales se derivan una serie de resultados, productos, indicadores y actividades que los socios se encargan de implementar para cumplir su objetivo.

4.2 Resumen del progreso del proyecto

La valoración realizada por el equipo evaluador sigue la propuesta de la guía para evaluaciones de medio término del PNUD-GEF.

Escala de valoración del progreso en el logro de resultados

6	5	4	3	2	1
Altamente Satisfactoria (AS)	Satisfactoria (S)	Moderadamente Satisfactoria (MS)	Moderadamente Insatisfactoria (MI)	Insatisfactoria (I)	Altamente Insatisfactoria (AI)

Escala de valoración para la sostenibilidad

4	3	2	1
Probable (P)	Moderadamente probable (MP)	Moderadamente improbable (MP)	Improbable (I)

Tabla 2. Resumen de valoraciones y logros de la EMT

Parámetro	Valoración EMT	Descripción del logro
Estrategia del proyecto	(S) 5-Satisfactoria	Alineado a las políticas nacionales y convenciones internacionales. Diseñado en 2014. Se esperaba que las ZDTS ya fueran una realidad. Ha habido muchos cambios desde entonces. Apoya el Área Focal de Biodiversidad del Programa 6 del GEF (BD 4, Programa 9)

Parámetro	Valoración EMT	Descripción del logro
Diseño del proyecto	(MS) 4 - Moderadamente Satisfactoria	<p>El problema principal y las barreras están bien definidas.</p> <p>Las causas de raíz de los problemas identificados y las relaciones causales de los mismos están bien establecidas.</p> <p>Componentes bien diseñados aunque implementación fragmentada. Proyecto ambicioso que apunta a cambios legales basados en pilotaje.</p> <p>Indicadores no reflejan con claridad la lógica del proyecto. No se sabe con certeza a qué resultados están vinculados. Se pierde la historia. Es muy complicado darle seguimiento. UCP/PNUD monitorea el desempeño del proyecto. Se planifica a nivel central y después los socios implementadores reportan a UCP para aprobación de siguientes actividades y pagos. Se invierte mucho tiempo en el monitoreo y al basarse en el marco de resultados, es un proceso ineficiente.</p>
Progreso en el logro de los resultados	Objetivo (S) 5-Satisfactoria	<p>La valoración es resultado del promedio de las calificaciones de los indicadores 1 a 4 tal como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● De acuerdo con los datos revisados para el i1, al menos 20 empresas tienen cadenas de valor inclusivas, por lo que se considera altamente satisfactorio. ● Sobre las medidas sensibles al género relativas al i2 se evidencian planes institucionales, 1 estudio y 1 plan de acción, aunque todavía no se traduce en medidas sensibles al género para la conservación de la BD, sin embargo, no están consideradas en la meta de medio término, así que se considera satisfactorio porque tiene un avance. ● Sobre el número de beneficiarios referidos en el i3, se considera satisfactorio porque están muy cerca de la meta de medio término. ● Y sobre el área de paisaje cubierta que menciona el i4, se considera insatisfactoria puesto que el equipo de la EMT consideró pertinente solo 942,983.41 hectáreas, equivalente al 31% de la meta a medio término (para más detalles ver el anexo 8).
	C1 (S) 5-Satisfactoria	<p>Esta valoración es el promedio dado para los indicadores 5, 6 y 7.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Esto implica, sobre el i5, medido por el nivel de la capacidad institucional utilizando la herramienta "Capacity Scorecard" que el puntaje de los dos indicadores prioritarios coincide con la meta de la EMT. El equipo evaluador no tiene evidencia de qué criterios o pruebas se han utilizado para dar el puntaje a cada indicador y criterio. Se le ha otorgado un puntaje de moderadamente satisfactorio porque el proyecto no ha logrado hacer el plan de capacitación de SECTUR como estaba previsto (sí que se han elaborado los TDR para el programa de capacitación pero a la fecha no se ha implementado). ● En relación al i6, se le otorgó un nivel de avance altamente satisfactorio; está camino a lograrse ya que el proyecto tiene un borrador de la Ley General de Turismo (que incluye salvaguardas para la BD); borradores de Leyes Estatales de turismo para los tres Estados; Borrador Expediente de ZDTS de Huatulco; la Declarada la ZRCPT y la ECUSBE. ● El i7, relacionado al # de mecanismos intersectoriales incluyendo % de mujeres, se considera moderadamente satisfactorio puesto que el Comité Nacional (Tlatocan) solo tuvo 1 sesión como tal y en 2023 se

Parámetro	Valoración EMT	Descripción del logro
		<p>sustituyó por el Grupo 1 de Sustentabilidad Turística, un grupo de trabajo activo perteneciente al Consejo Consultivo de Turismo . Si bien hay un Comité Espejo a nivel estatal en QROO (Consejo Consultivo de Turismo), uno municipal en Felipe Carrillo Puerto y próximamente el OGD, estos últimos no están contabilizados en las metas ni de medio término, ni final porque el indicador solo considera el establecimiento de 1 Comité Nacional Científico para contarse como logrado.</p>
C 2	(MS) 4- Moderadamente Satisfactoria	<p>Esta valoración es el promedio dado para los indicadores 8, 9 y 10, que integran principalmente el componente 2 (entre otros). Dicho componente aborda las fallas de mercado y el financiamiento para la conservación de la biodiversidad, por lo que con la evidencia obtenida, se determinó que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La integración de salvaguardas de biodiversidad en los planes de negocios referidas en el i8, es satisfactoria, ya que más del 50% de los planes incluyen conceptos de salvaguardas de biodiversidad. ● El número de mecanismos de incentivos económicos para la conservación de la biodiversidad en el sector turístico, referido en el i9, es altamente insatisfactoria, ya que no se tienen al menos 2 esquemas de incentivos creados por el proyecto (por ejemplo, creación de un mecanismo de pago por servicios ambientales entre el sector privado, como un hotel y la ZDTS). Si bien se tienen identificados los sitios cercanos donde opera el PSA de la CONAFOR y los posibles dentro del proyecto, todavía no se ha logrado integrarlos, ni mucho menos crear incentivos diferenciados a los ya existentes. ● El # de comités de supervisión para monitorear la recolección y uso de fondos referido en el i10, es satisfactorio, ya que se acercan a los 2 esperados: QROO está en los últimos pasos para instalar el OGD y Huatulco tiene todo listo para de declarar su ZDTS por lo que se acerca a tener su Comité. Por su parte, BCS está en proceso de planeación de un Comité de consulta para su Plan de Acción en el marco de la ECUSBE, la cual está en proceso de revisión.
C 3	(MS) 4- Moderadamente Satisfactoria	<p>Esta valoración es el promedio dado para los indicadores 11, 12 y 14 (el 13 se consideró como no aplicable).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Para el i11 sobre planes de desarrollo turístico a nivel de paisaje se consideran las Zonas de Desarrollo Turístico Sustentables (ZDTS) como herramientas de ordenamiento. En este sentido, se le da una valoración satisfactoria, ya que se ha logrado parcialmente la meta de medio término ya que el expediente de ZDTS de Huatulco todavía no está aprobado y existe el riesgo que no se logre por las inminentes elecciones en 2024. No obstante, se tiene constancia de que el proyecto está trabajando con WWF, PNUD y SECTUR para lograrlo en tiempo y forma. ● El i12 sobre % de aplicación de planes de desarrollo turístico a nivel de paisaje se valora como insatisfactorio básicamente porque no hay evidencia de la implementación de ningún plan de desarrollo hasta la fecha. ● En cuanto al i13, no se puede medir por el equipo evaluador. Esto se debe a que, por un lado, la meta del indicador es a nivel estatal y los datos que están recopilando los tres socios en territorio, son específicos a su ejercicio de monitoreo y no suman o aportan al Sistema Nacional de

Parámetro	Valoración EMT	Descripción del logro
		<p>Monitoreo de la Biodiversidad. Por tanto, no es un indicador SMART.</p> <ul style="list-style-type: none"> El i14 mide la adopción del sector privado de salvaguardas de BD a través del número de microempresas que adoptan actividades amigables con la BD y # de guías en la NOM 09. Al respecto y con la evidencia aportada, el equipo evaluador considera el indicador como moderadamente satisfactorio y camino a lograrse, ya que este producto se está focalizando en QROO y BCS. Ambos socios implementadores están llevando a cabo un seguimiento al producto, intentando tanto la certificación a nivel de empresas como de guías. Se constata que la meta a nivel de guías está camino a lograrse, aunque todavía falta un empuje para lograr la meta de microempresas.
C 4	(S) 5-Satisfactoria	<p>La valoración da un puntaje promedio de 5 debido a que:</p> <ul style="list-style-type: none"> el indicador 15 tiene moderadamente satisfactorio por tener el estudio CAP y, por tanto, establecer la Línea de base; y el indicador 16 tiene satisfactorio, pues tanto WWF como ASK tienen socios trabajando en zonas fuera de sus polígonos delimitados. No obstante, si analizamos los productos, está claro que falta mucho por hacer en cuanto a lecciones aprendidas y gestión del conocimiento. Hay mucho margen de mejora.
Implementación, ejecución y gestión adaptativa del proyecto	(MS) 4- Moderadamente Satisfactoria (MS)	<p>Esta valoración es el promedio de la Calidad de Ejecución del Socio Implementador (SECTUR) (MS); la Calidad Supervisión Agencia de Implementación (PNUD) (S); Gobernanza (MS); Gestión del Riesgo (MS); y Gestión Financiera (S).</p> <p>*La calidad de ejecución de SECTUR, como implementador del proyecto, se considera moderadamente satisfactoria, teniendo en cuenta el desempeño del proyecto durante los primeros tres años. No se han logrado resultados significativos. Esto se debe a que la implementación de algunos de los siete componentes está conduciendo a una ejecución y gestión adaptativa efectiva y eficiente, aunque varios de los componentes requieren una acción concreta (por ejemplo, mecanismos de gestión, planificación del trabajo, cofinanciación e implicación de las partes interesadas).</p>
Sostenibilidad	(P) - 4 Probable	<p>Se valoró como probable, ya que los socios implementadores tienen actividades independientes en el tema desde años atrás de que iniciara el proyecto; tienen planes hacia el futuro y otros financiamientos asociados; además ellos mismos impulsan el trabajo de los gobiernos locales y regionales; así como el trabajo con las cooperativas, comunidades y otros prestadores de servicios turísticos que a su vez, también tienen liderazgo e iniciativas independientes en el tema.</p>

4.3 Resumen conciso de conclusiones y recomendaciones

El resumen de conclusiones se presenta de acuerdo con los criterios de la EMT.

Relevancia

- El proyecto está perfectamente alineado, en su diseño, con el Programa de País de Naciones Unidas en México (CPD) en su resultado A y que está ligado al plan estratégico 2018-2021 así como con el nuevo plan del PNUD para el periodo 2022-2025, la Agenda 2030 y al Programa

Sectorial de Turismo 2020-2024 y, cómo se ha comprobado en terreno, con las estrategias estatales de los tres estados pilotos para promocionar un turismo respetuoso con la naturaleza. Así mismo, las propias comunidades indígenas y micro-empresarios entienden a la perfección la relevancia del proyecto y de la transversalización de la biodiversidad en sus actividades turísticas.

Diseño

- El presente prodoc nace de la fusión, a solicitud del GEFSEC, de tres proyectos que se presentaron en 2014 por parte de tres de los actores que conforman el presente proyecto, SECTUR, ASK e ISLA. Esto quiere decir que cada socio había formulado su propio proyecto. El proceso de formulación fue muy largo y por ende, muchas cosas cambiaron desde el diseño original hasta el inicio del mismo.
- La estrategia del proyecto se considera robusta, aunque el marco de resultados no tiene buena alineación entre indicadores y productos, lo que ha llevado a dificultades para interpretarlo. El marco de resultados presenta 16 indicadores, cuatro obligatorios y 12 de proyecto, pero estos no están vinculados a los resultados de los componentes. Esto ha dificultado mucho el monitoreo y esta evaluación.
- En términos generales los indicadores están bien definidos, son “SMART” (*specific, measurable, achievable, resourcebound y timebound*), con excepción del indicador 13 sobre “población de especies indicadores, pues las metas no son asequibles para un proyecto de esta índole.
- El prodoc presenta un plan de acción de género muy bien diseñado que propone medidas claras que deberían implementarse por el proyecto. Solo existe un indicador con desagregación por género.
- En cuanto a la gobernanza propuesta, esta es estándar con una Junta Directiva y un Comité Asesor Técnico que debería aportar insumos a la Junta Directiva.
- El monitoreo propuesto, así como los anexos obligatorios, están bien definidos y están alineados con los estándares del FMAM.

Eficacia

- En términos de logros de resultados de medio término, de acuerdo al marco de resultados, la mayoría de los objetivos están camino a lograrse (con 62.5% de los indicadores), le siguen un 18.7% de objetivos que no llevan camino a lograrse, 12.5% logrados y 6.2% que no aplican (sólo 1 indicador). Aunque la mayoría de los esfuerzos del proyecto se han centrado en el Componente 3 del marco de resultados, de la forma en la que están medidos los indicadores, no logra reflejar sus logros. En cuanto a los componentes 1 al 3 se consideran moderadamente satisfactorios y el 4, satisfactorio. Este último, se debe a la interpretación del indicador, no a los productos y actividades llevadas a cabo sobre gestión del conocimiento, las cuales son escasas o nulas; existe aquí una oportunidad para compartir experiencias entre actores tanto de los estados como de la región.
- El análisis de la eficacia está directamente relacionado con el monitoreo que lleva a cabo la UCP y cómo reportan los tres socios implementadores en terreno. El equipo evaluador ha tenido que hacer un análisis de trazabilidad de todos los reportes trimestrales de ASK, WWF e ISLA para entender cómo sus actividades aportan a qué productos y a los indicadores del marco lógico. Los tres socios implementadores se han centrado en el reporte de actividades, olvidándose de los objetivos y resultados.
- Los tres socios implementadores en terreno:
 - Reportan trimestralmente, pero no SECTUR,
 - No están bien informados de las actividades que lleva a cabo SECTUR ni de sus logros. La comunicación interna no es bidireccional,
 - Invierten mucho tiempo en la elaboración de los reportes, pero estos no aportan información clara sobre productos e indicadores, perdiendo el hilo conductor. La UCP

también invierte mucho tiempo interpretando lo que reportan los socios (ASK, ISLA y WWF). Por tanto, es un proceso ineficiente.

- Están siguiendo diferentes enfoques para lograr los objetivos. En Q.ROO se continúa trabajando con comunidades y con el estado para promocionar una marca clara, Maya Ka'an que tiene el objetivo de ser un modelo de turismo basado en la conservación de la biodiversidad. En OAX se ha seguido lo establecido en el prodoc promoviendo la ZDTS de Huatulco, pero le falta la socialización. Y en BCS, se han enfocado en tener toda la línea de base y estudios pertinentes junto con la Universidad y científicos, pero todavía no tienen el modelo que quieren empujar bien definido.
- Están trabajando al ritmo que pueden con las normas, la capacitación de guías, certificación de empresas y el monitoreo de especies. Vale la pena resaltar la importancia de los eventos de educación ambiental para continuar sensibilizando a los beneficiarios, a las comunidades, a los operadores, sobre la importancia de la conservación de la biodiversidad en el sector turístico.
- Han logrado interactuar con actores claves relevantes, como CONANP, SEMARNAT, CONAFOR, CONABIO, etc. No pasa lo mismo a nivel Federal.
- La planificación se ha llevado a cabo de acuerdo a las normas y siguiendo lo que está previsto en el marco de resultados, no la estrategia descrita en el prodoc. Por ejemplo, el prodoc habla de la importancia de la educación ambiental para sensibilizar a la población meta y actores clave, pero no aparece como un indicador. Esto ha llevado a que no se hayan aprobado actividades en terreno de esta índole. El marco de resultados, en cierta medida, ha sido una camisa de fuerza.
- Si bien se están haciendo esfuerzos por tener borradores de leyes y reglamentos, estos no se están nutriendo de la experiencia en territorio. Se está empujando por tener un "modelo de turismo sustentable" cuando en realidad, en cada estado piloto, se están promoviendo modelos adaptados a sus realidades y condiciones. Así mismo, se está considerando que los planes de negocio de las micro-empresas contribuyen a la replicabilidad del modelo mediante el fortalecimiento de capacidades, sin embargo el equipo evaluador considera que el foco, de acuerdo a la lógica de proyecto, debería estar en lograr mecanismos financieros para garantizar la sostenibilidad de las ZDTS o equivalentes.

Eficiencia

- El análisis financiero de los CDRs e informes financieros de los tres socios implementadores en terreno muestran una ejecución baja para la EMT. Han ejecutado a diciembre de 2023 un 41,07% de los recursos del FMAM.
- Por componente, el componente 3, que es el que tiene mayor presupuesto, lleva mayor ejecución, con un 46,69%, seguido del 1 con un 41,10%, el 2 con un 27,13% y por último, el 4 con un 19,86%. En cierta medida, esto demuestra, también, el escaso logro de los resultados. En cuanto a los costos de gestión, se ha llegado a un 64,55% del total. Esto indica que, de continuar con este gasto, no tendrán suficientes recursos para acabar el proyecto
- A nivel de los socios implementadores en terreno, el análisis indica que ASK lleva ejecutado un 58,74% de su presupuesto, seguido por WWF con un 43,04%, ISLA con 36,35% y por último, SECTUR con 27,87%.
- En lo que respecta a la cofinanciación, existen deficiencias. Cabe señalar que en el informe inicial los participantes indicaron que ciertos programas previstos como cofinanciadores ya no existían o habían sido cancelados. Esto está relacionado con el tiempo transcurrido entre la formulación y el inicio de la implementación. El nivel de cofinanciación a diciembre de 2023 es del 18,3%, nivel bajo en esta etapa. Es notable el hecho de que las agencias donantes casi han duplicado la cofinanciación esperada y la cofinanciación del sector privado para los informes de proyectos, no prevista en el diseño del proyecto.

- Relacionado con la eficiencia, está la planificación del trabajo. De las entrevistas se desprende que esta se lleva a cabo siguiendo el marco de resultados, lo que no permite mucha adaptación a la realidad de las acciones que se llevan a cabo en campo. También, no se está llevando a cabo una planificación conjunta entre todos los actores, lo que hace perder oportunidades de sinergias.

Sostenibilidad

- La sostenibilidad es evaluada como **probable**, ya que existe una alta tendencia por parte de los socios implementadores a realizar actividades independientes en el tema, mucho antes de que iniciara el proyecto, además tienen planes hacia el futuro y otros financiamientos asociados. Los socios implementadores mismos impulsan el trabajo de los gobiernos locales y regionales; así como el trabajo con las cooperativas, comunidades y otros prestadores de servicios turísticos que, a su vez, también tienen liderazgo e iniciativas independientes en el tema.

La siguiente tabla muestra el resumen de las recomendaciones:

Tabla 3. Resumen de recomendaciones

#	Recomendación	Entidad Responsable
<u>DISEÑO</u>		
R.1	Adaptar, en la medida de lo posible, el marco de resultados, por ende, incluir los resultados esperados, adaptar los productos y sobre todo, indicadores y metas. El marco actual presenta los componentes, indicadores, línea de base, y metas a medio término y finales.	PNUD/UCP/SECTUR/SLA, ASK, WWF y PSC.
<u>PARA MEJORAR LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES DEL MARCO DE RESULTADOS</u>		
R.2	INDICADOR 3: llevar un monitoreo actualizado sobre el número de beneficiarios en línea (la opción más sencilla es realizar un formulario gratuito de google con los siguientes campos: nombre de la intervención, # de beneficiarios [desagregados por sexo, etnia, edad, etc.], link a pdf con la evidencia, fecha, socio, validación por la UCP, etc. Ese formulario puede estar disponible siempre para los socios).	PNUD/UCP/SECTUR/SLA, ASK y WWF
R.3	INDICADOR 5: añadir una columna en la matriz del Capacity Scorecard donde se incluya la justificación y evidencia de cada puntaje.	PNUD/UCP/SECTUR/SLA, ASK y WWF
R.4	INDICADOR 6: alinear el producto 1.1.2 con el componente 4 y crear una plataforma con toda la información disponible.	PNUD/UCP/SECTUR/SLA, ASK y WWF
R.5	INDICADOR 7: alinear el producto 1.2.3 con el componente 4. La medición de la meta del indicador debería contabilizar los comités espejo que sí se están conformando.	PNUD/UCP/SECTUR/SLA, ASK y WWF
R.6	INDICADOR 9: Definir metas realistas y accesibles por Estado en cuanto al número de mecanismos de incentivos operativos. Para eficientar el tiempo en lo que resta del proyecto, considerar utilizar los incentivos económicos existentes haciendo alianzas con las instituciones correspondientes (ej. Pago por Servicios Ambientales, CONAFOR)	PNUD/UCP/SECTUR/SLA, ASK, WWF y PSC

#	Recomendación	Entidad Responsable
R.7	INDICADOR 13: El monitoreo debe reportarse en términos numéricos. Realizarse bajo criterios estandarizados para los tres pilotos, en una sola plataforma o base de datos. Asegurarse que la información recopilada nutre bases de datos a nivel nacional.	PNUD/UCP/SECTUR/ISLA, ASK y WWF
R.8	INDICADOR 14: Revisar tanto el indicador como las metas y realizar una lista clara de dichas empresas.	PNUD/UCP/SECTUR/ISLA, ASK, WWF y PSC
R.9	INDICADOR 15: Establecer la meta para el 2026. Incluir las lecciones aprendidas de medio término.	PNUD/UCP/SECTUR/ISLA, ASK, WWF y PSC
R.10	INDICADOR 16: Establecer la meta para el 2026.	PNUD/UCP/SECTUR/ISLA, ASK, WWF y PSC
PROCESOS		
R.11	Establecer un plazo máximo para la ejecución del Comité Asesor Técnico. Para la Junta, reunirse antes de que los socios implementadores comiencen la ejecución del primer trimestre del año para aprobar cada POA a tiempo.	SECTUR/UCP
R.12	Planificar el POA conjuntamente de manera presencial, cada año, en cada uno de los tres sitios.	SECTUR/ASK, ISLA, WWF
R.13	Utilizar un gestor de proyectos para realizar el seguimiento del progreso en la nube. Opciones disponibles: Monday.com, Asana, Miró, etc.	UCP
R.14	Usar una metodología ágil para la implementación (por ejemplo Scrum, que se trata de dividir las grandes actividades en tareas más pequeñas y cortas para avanzar más rápido, detectar fallas antes de tener un producto terminado y evitar comenzar todo de nuevo).	UCP/ASK, ISLA, WWF
R.15	Usar los mecanismos colectivos de toma de decisiones (Junta Directiva); los mecanismos de planeación (POAs, gestor de proyectos, gestión adaptativa, etc.); y las interacciones con los Oficiales de Programa y otras partes con capacidad para tener coordinación y ejecución incluso ante la eventual falta de personal.	UCP/ASK, ISLA, WWF
R.16	Sobre los Reportes Trimestrales. La actividad realizada debe de estar descrita en función del objetivo que persigue con relación al marco de resultados, en lugar de definir la actividad misma. Los reportes deben de ser ejecutivos y concisos evitando el alargamiento de microactividades.	ASK, ISLA, WWF
R.17	Tener un único formato para los reportes trimestrales de todos los socios, estandarizado con los siguientes atributos: socio, trimestre, año, producto, indicador, # de actividad, actividad planeada en el POA, resumen de la actividad realizada. Se recomienda reportar los atributos anteriores en una base de datos en línea y adjuntar las evidencias vía link.	UCP

#	Recomendación	Entidad Responsable
R.18	Reportar de forma semestral de acuerdo al formato estandarizado como sugiere la recomendación 17.	UCP, SECTUR, ASK, ISLA, WWF
<u>PRODUCTOS BÁSICOS PENDIENTES</u>		
R.19	Elaborar un documento que defina los Criterios de Conservación de la Biodiversidad para el sector Turístico, esto con base en un taller de trabajo entre los 3 socios implementadores, SECTUR y otros expertos, haciendo uso de metodologías para procesamiento de ideas (como metaplán).	ASK, ISLA, WWF/SECTUR
R.20	Elaborar un documento CONJUNTO que describa, las características del Modelo de Desarrollo Turístico Sustentable basándose en las buenas prácticas y lecciones aprendidas de los sitios pilotos.	ASK, ISLA, WWF/SECTUR
R.21	Diseñar e implementar el Programa de Fortalecimiento de Capacidades de SECTUR utilizando el conocimiento adquirido por los socios implementadores.	SECTUR, ISLA; ASK y WWF
<u>ACTIVIDADES PRIORITARIAS</u>		
R.22	Concentrarse en productos clave que puedan alcanzar en el término de estos 3 años y que sean relevantes para consolidar su modelo piloto.	PNUD/SECTUR, ISLA; ASK y WWF
<u>FINANCIAMIENTO</u>		
R.23	Elaborar una estrategia de cofinanciamiento realista; revisar los números e incluso su pertinencia, ya que algunas instituciones del Estado pudieran no existir. Incluir fechas claras para aportar la información. La UCP debe generar un formato específico claro donde aparezcan los montos a ser reportados por año y por actor.	UCP
R.24	Hacer una revisión presupuestaria para aportar suficientes recursos financieros que permitan llevar a cabo un monitoreo en terreno que coadyuve a una mejor planificación del trabajo para el tiempo que le queda al proyecto.	UCP
<u>SOSTENIBILIDAD</u>		
R.25	Centrarse en identificar oportunidades públicas y privadas vinculadas a la financiación de la BD en las Zonas para asegurar, en la medida de lo posible, la sostenibilidad de las mismas.	ISLA; ASK y WWF
<u>GÉNERO</u>		
R.26	Revisar la Estrategia de Equidad de Género desarrollada por el proyecto y Plan de Acción de Género del Anexo G del prodoc para aterrizarlo y asegurarse que se diseñan actividades concretas, medibles y que se	UCP, SECTUR, ASK, WWF and ISLA

#	Recomendación	Entidad Responsable
	pueden incluir en los siguientes POAs. Desagregar algunos de los indicadores por género con sus respectivas metas. Considerar la realización de una base de datos que desagregue los datos anteriores así como las aportaciones de las intervenciones de los socios respecto a las 3 líneas de acción del Anexo G.	
R.27	Que los socios, los 4 socios, reporten datos desagregados por género en sus reportes y que la UCP los agregue para analizarlos.	
R.28	En la medida de lo posible, contratar al Especialista de Género en la UCP.	
General		
R.29	Aplicar una extensión de hasta 1 año sin costo únicamente para finalizar los productos principales pendientes. La extensión finalizaría para cada socio cuando tenga sus productos principales concluidos. Para esto deberán enlistarse los productos principales para cada socio.	PNUD/GEF
R.30	Incorporar a un especialista en gestión del conocimiento a la UCP. Esta persona deberá tener mucha presencia en campo para poder recopilar la información necesaria para apoyar a los distintos componentes.	PNUD/UCP/SECTUR
R.31	Para SECTUR: elaborar informes trimestrales a ser compartidos con los Socios implementadores para mejorar la comunicación interna.	SECTUR/UCP
<u>LECCIONES APRENDIDAS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</u>		
R.32	Compartir y socializar los avances y actividades entre los socios implementadores, así como entre las comunidades, empresas prestadoras de servicios, etc, con reuniones de intercambio de experiencias, ya sean presenciales o virtuales.	SECTUR/UCP
R.33	Para la UCP y SECTUR, visitar cada uno de los 3 sitios para experimentar la situación en terreno. Planificando visitas de monitoreo a territorio por parte de la UCP junto con SECTUR y PNUD aunque esto implique mayor presupuesto para monitoreo.	UCP/SECTUR
R.34	Actualizar constantemente la página de KUXATUR, a cargo de SECTUR, con los logros del proyecto, y de los avances en los sitios piloto	SECTUR

5 Introducción

5.1 Propósito de la EMT y objetivos

La evaluación supone un ejercicio de valoración técnica e independiente, comisionado por el cliente, en este caso, el PNUD como Agencia Implementadora del GEF, que aporta a los procesos de rendición de cuentas ante donantes, socios nacionales y otros actores relevantes. Además, se diseña, implementa y se expone de manera que facilite el aprendizaje de las buenas prácticas y que, en el caso de Evaluación de Medio Término (EMT), es principalmente una herramienta de supervisión destinada a identificar los retos y establecer las medidas correctivas necesarias para garantizar que un proyecto esté en vías de lograr el máximo número de resultados antes de su finalización. El principal resultado de este proceso es el informe de evaluación de medio término.¹

La EMT se centra en las siguientes seis áreas:

A. Diseño del Proyecto;

El análisis del diseño del proyecto busca determinar si la estrategia ha sido efectiva para el logro de los resultados esperados y, en caso de que no lo sea, proponer cambios que puedan servir a futuros procesos de formulación. A tales efectos, los evaluadores analizaron en detalle el Prodoc buscando si efectivamente se incorporaron lecciones aprendidas de otros proyectos, si el proyecto está alineado a las prioridades nacionales de desarrollo y prioridades del país, si se han tenido en cuenta posibles externalidades, los riesgos medioambientales y sociales, los procesos de toma de decisiones durante la fase de diseño del proyecto y el enfoque de género y derechos humanos durante la fase de formulación. Paralelamente, los evaluadores hicieron un análisis exhaustivo del Marco de Resultados o Marco Lógico. Para ello, se revisaron los indicadores y metas para ver si cumplen con los criterios SMART (abreviatura en inglés de Específicos, Cuantificables, Alcanzables, Relevantes y Sujetos a Plazo) y los criterios de género "GENDER" (Sensibles a carencias, Incluyente, Desagregado, Duradero y Respetuoso con los derechos). El equipo analizó también el informe de Taller de Arranque donde se contextualizó el estado del sector turístico a la fecha.

B. Avance hacia el logro de resultados;

Como indica la Guía, este es uno de los principales objetivos de la evaluación de medio término y consiste en examinar los progresos realizados en la consecución de los resultados previstos. Para llevar a cabo este análisis, los evaluadores revisaron la herramienta de seguimiento del GEF, tanto la que se completó durante la fase de aprobación del Director Ejecutivo como la que se debe realizar durante la EMT. Asimismo, valoraron los progresos realizados en la consecución de los objetivos y de cada uno de los resultados del proyecto. Para ello, los evaluadores se basaron en la información proporcionada en el Prodoc, el Informe de Ejecución del Proyecto (PIR) de los dos primeros años, que se corroboró durante la fase de entrevistas para, a continuación, triangular la información que sirve de base para las recomendaciones. Este proceso se concluye rellorando la tabla de la Matriz de Progreso en la Consecución de Resultados que se incluye en el resumen ejecutivo del informe final del EMT. La tabla permite presentar de forma muy visual los avances en la consecución de resultados, lo que también ayuda a detectar aquellas áreas que necesitan ser reforzadas y en las que es necesario introducir cambios para alcanzar los resultados esperados. Para los indicadores marcados como "no logrados", los evaluadores formulan recomendaciones que se presentarán de forma resumida en el Cuadro de recomendaciones.

¹ Guía para la Realización del Examen de Mitad de Periodo en Proyectos Apoyados por el PNUD y financiados por el GEF, PNUD GEF, 2014

Por último, el equipo evaluador valoró el progreso del proyecto en la consecución del objetivo y de cada uno de los resultados siguiendo la Tabla 4 de la Guía de EMT de Proyectos PNUD-GEF.

C. Ejecución del proyecto y gestión adaptativa;

Al igual que en el apartado anterior, los evaluadores analizaron la implementación del proyecto y su gestión adaptativa con el objetivo de identificar los retos que tiene el proyecto y proponen medidas adicionales para lograr una implementación más eficiente y eficaz. Concretamente, los evaluadores analizaron los siguientes aspectos:

a. Mecanismos de gestión;

En esta sección, los evaluadores analizaron la calidad del apoyo brindado por el PNUD al proyecto, así como la implementación realizada por el SECTUR. Se evaluó también la gestión diaria del proyecto por parte de Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP). Dado el cáliz territorial del proyecto, los evaluadores analizaron también el trabajo llevado a cabo por los socios implementadores del proyecto, las OSCs ISLA en Baja California Sur (BCS), WWF en Oaxaca y Amigos de Sian Ka'an en Quintana Roo. A tales efectos, se compararon los sistemas de gestión existentes con los originalmente planteados en el Prodoc y se analizaron distintos aspectos que han intervenido en la ejecución del proyecto.

b. Planificación del trabajo;

En esta sección los evaluadores analizaron posibles demoras en la puesta en marcha y ejecución del proyecto, identificaron las causas y examinaron si las mismas se han resuelto. Se prestó especial atención a los procesos de planificación para determinar si están basados en resultados y examinó el correcto uso del marco de resultados como herramienta de gestión.

c. Financiación y co-financiamiento;

Para el análisis financiero, los evaluadores analizaron los controles financieros y si estos han permitido tomar decisiones informadas en relación con el presupuesto y cómo se reflejaron en los Planes Operativos Anuales (POAs), también analizaron las posibles variaciones entre lo que se diseñó originalmente y lo que se ejecutó realmente y si el proyecto demuestra el control necesario en la gestión de los recursos. Se prestó especial atención a la cofinanciación del proyecto.

d. Sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto;

El seguimiento y la evaluación son una parte fundamental del engranaje del proyecto. Los evaluadores analizaron el seguimiento realizado por el PNUD como Organismo de Ejecución del GEF, así como el seguimiento realizado por la SECTUR como Organismo de Implementación. Se analizó el plan de monitoreo y evaluación para ver si se han designado recursos suficientes, si las partes o socios clave están involucrados en el monitoreo, si el monitoreo efectivo está ayudando a la gestión adaptativa y si el plan también incluye perspectivas de género, así como la adecuación de la gestión de riesgos ambientales y sociales y las medidas de mitigación.

e. Participación de las partes interesadas;

El Prodoc establece cómo participarán en el proyecto las partes interesadas y los socios externos. Establecer vínculos con las partes interesadas es vital para lograr los resultados esperados y maximizar el impacto potencial del proyecto. Sin embargo, una cosa es lo que se piensa que ocurrirá durante la fase de diseño del proyecto y otra lo que realmente ocurre. Por ello, los evaluadores analizaron si se han establecido asociaciones adecuadas para lograr los resultados, si los socios nacionales siguen desempeñando un papel destacado en la toma de decisiones del proyecto y si las partes interesadas están comprometidas con el éxito y la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

f. **Comunicación;**

En esta sección los evaluadores analizaron tanto la comunicación interna del proyecto con las partes interesadas, así como la comunicación externa de cara al público objetivo. Del análisis del trabajo realizado los evaluadores buscan hacer también recomendaciones en línea con la mejora de la comunicación de logros y resultados del proyecto.

Por último, el equipo evaluador valoró, cómo se ha hecho la ejecución del proyecto y la gestión adaptativa según la tabla B, página 52, de la Guía.

D. Nivel de ejecución de la Agencia Implementadora

Para este análisis, los evaluadores determinaron si ha habido un enfoque basado en resultados por parte de la Agencia Implementadora y el SECTUR como Entidad Ejecutora. Se revisaron las prácticas de supervisión de ambos, la calidad de la gestión del riesgo, las respuestas del Junta de Proyecto/Comité Directivo del Proyecto a problemas significativos; cantidad y duración del apoyo técnico aportado a la UCP, así como cualquier otro tema relacionado con la duración del proyecto, por ejemplo, retrasos, solicitudes de extensión, etc.

E. Sostenibilidad.

Los evaluadores analizaron la probabilidad de la sostenibilidad de los resultados al terminar el proyecto y han aportado una valoración. La sostenibilidad se considera como la probabilidad de la continuidad de los beneficios después de que termine el proyecto financiado por el GEF. Por tanto, los evaluadores analizan los riesgos que pueden afectar la continuación de los resultados tanto previstos en el marco del Prodoc como los adicionales que han surgido durante la ejecución del propio proyecto. En este sentido, se analizaron los siguientes tipos de riesgos:

- Riesgo financiero;
- Riesgo socio-económico;
- Riesgo institucional y de gobernabilidad y
- Riesgo ambiental.

Todo este análisis, triangulación de información y entrevistas sirvieron a los evaluadores para hacer una sección de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas basadas en los datos recabados y hechos comprobados que permiten hacer recomendaciones prácticas y factibles para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del proyecto, recomendaciones que refuerzan los beneficios del proyecto y otras que mitiguen posibles riesgos identificados para lograr la sostenibilidad.

5.2 Alcance y metodología de la evaluación

La evaluación abarca todo el ciclo del proyecto bajo estudio, desde la firma en octubre de 2020 hasta la fecha, valorando la información documental recibida hasta diciembre del 2023.

La dimensión geográfica de la evaluación comprende, en lo referente al Componente 1 y 2, todo el ámbito nacional, si bien, en el Componente 3, se centra en las 3 zonas piloto de BCS, Oaxaca y Quintana Roo.

En cuanto a los contenidos o el alcance programático, el marco de resultados articula una serie de procesos, productos, resultados intermedios y resultados a medio plazo que podrían agruparse en 4 ámbitos de análisis en función de las barreras identificadas. En este sentido, a efectos de abstraer las diferentes estrategias, líneas de trabajo, productos, resultados intermedios, acciones fuera del marco de resultados, en su orientación hacia la consecución del efecto, los evaluadores han concretado **cuatro ámbitos de análisis**. Obviamente dichos ámbitos están vinculados:

- A. El relativo al apoyo del Proyecto (y en particular su nivel de contribución) a las **capacidades nacionales en el diseño/implementación de políticas, programas/servicios necesarios para fomentar la conservación de la BD en el marco del sector turístico**. Son objeto de análisis en este ámbito el diseño de aspectos técnicos, legales e institucionales orientados a la gestión sustentable y la conservación de la BD en el ámbito nacional.
- B. En que se refiere al apoyo del Proyecto a los **incentivos económicos y financieros** para abordar las fallas de mercado y catalizar el financiamiento para la conservación de la BD;
- C. Sobre el trabajo de las contrapartes de la sociedad civil en cada **área piloto** para poner en práctica las leyes y reglamentos, así como mecanismos financieros desarrollados en los componentes 1 y 2 respectivamente, que sirvan como demostración a nivel nacional y se puedan **replicar**; y
- D. Y sobre la revisión de todos los **productos de conocimiento** orientados a la identificación de lecciones aprendidas y divulgación general.

5.3 Metodología

5.3.1 El enfoque de la EMT

La evaluación se condujo de acuerdo a las Normas y Estándares, las directrices éticas y de conducta definidas por el Grupo de Evaluación del Sistema de Naciones Unidas (UNEG), y tomará como referencia los procedimientos y orientaciones establecidos en el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo² y la Guía para la Realización del Examen Final de Periodo en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el GEF elaborada por la Dirección de PNUD-GEF en 2014. La evaluación emite juicios en cuanto a su definición/diseño, implementación y logros basándose en dos pilares principales: rendición de cuentas y aprendizaje. Cabe resaltar que el objeto principal de la EMT es identificar los retos y establecer las **medidas correctoras** necesarias para garantizar que un proyecto va por buen camino para lograr el máximo número de resultados antes de su finalización.

A este respecto, es importante definir conceptualmente la naturaleza de los productos:

"Los productos se consideran cambios operativos: productos y servicios - conocimientos, habilidades, capacidades. Son los productos tangibles, bienes de capital y servicios que resultan de las intervenciones de desarrollo. Los productos deben alcanzarse dentro del ciclo del proyecto y los gestores tienen un alto nivel de control sobre ellos".

Un **primer enfoque de la evaluación** es el que está basado en el análisis de logro de los productos así como en el avance del logro de los resultados y, por ende, en la identificación de la incidencia en el impacto previsto por el proyecto. Por tanto, la evaluación prioriza el foco sobre la **efectividad en la realización de las actividades**.

La evaluación tomó un abordaje metodológico mixto, combinando métodos de investigación cuantitativos y cualitativos.

Así mismo, la evaluación tomó un enfoque participativo: procurando conjugar la valoración externa de los evaluadores con la experiencia de las partes interesadas, internas y externas. Por lo tanto, los evaluadores mantuvieron una comunicación fluida con los equipos de la Unidad Coordinadora del Proyecto, así como con los representantes de los socios implementadores. Se discutieron perspectivas y propuestas durante las diferentes etapas de la evaluación, constituyéndose con el intercambio una comunidad de aprendizaje útil para los objetivos estratégicos de esta evaluación.

5.3.2 Criterios y preguntas de Evaluación

Estrategia del Proyecto (Pertinencia/Coherencia)

² [TS \(undp.org\)](http://undp.org)

El análisis de pertinencia se detuvo en la formulación estratégica del Proyecto, su coherencia con el análisis situacional y la problemática planteada, el grado de participación de los actores principales en la construcción del Proyecto, teniendo muy en cuenta su vínculo con las áreas prioritarias del GEF.

Esta labor se llevó a cabo por los consultores mediante el análisis documental principalmente así como de la información que se recolectó en las diferentes entrevistas y grupos focales realizados a actores del Proyecto.

Avance hacia el logro de los resultados

Los evaluadores, mediante el análisis de la documentación, así como de la información obtenida de primera mano a través de las entrevistas con actores, analizaron el avance del proyecto al logro de los resultados definidos en la fase de diseño del proyecto, así como en cualquier revisión potencial del marco lógico que haya podido realizarse. Para ello, los evaluadores usaron la Matriz de Avance hacia los Resultados (Progress Towards Results Matrix) que irán completando con la información disponible. Los evaluadores analizaron también los Planes Operativos Anuales (POAs) para determinar los productos y actividades previstos conjuntamente y por socio así como los informes trimestrales de avance presentados por cada uno de los socios implementadores. Además, los evaluadores compararon y analizaron el Results Tracker del GEF como línea de base contra el último completado previo a la EMT. Este ejercicio permitió a los evaluadores identificar barreras existentes al logro de los objetivos e identificar aspectos exitosos del proyecto. Toda esta información se recopila en la Matriz de progreso.

Implementación del proyecto y Gestión Adaptativa (Eficiencia)

El análisis de eficiencia se centró en el estudio costo-beneficio principalmente, analizó la agilidad de los procesos administrativos y cumplimiento de los tiempos establecidos en la planificación y la fluidez de los procesos financieros; se detuvo especialmente en el análisis de la acción administrativa/financiera y en la aplicación del enfoque de trabajo basado en resultados (incluyendo los sistemas de monitoreo e instancias de dirección del Proyecto); todo ello para determinar la capacidad que el Proyecto tuvo para corregir direcciones y estrategias en el transcurso del mismo, por ende, su capacidad de gestión adaptativa.

El análisis tomó en cuenta las revisiones y cambios presupuestarios que se han realizado a lo largo de la ejecución. Para este fin, se revisaron los instrumentos de seguimiento programático y financiero, informes de monitoreo de la UCP como el GEF, planes operativos e informes programáticos.

Efectividad

El análisis de Efectividad se centró en determinar, a través del seguimiento a la cadena de resultados, la correcta secuencia de esta y el cumplimiento de los supuestos establecidos para su desarrollo, el modo en que las actividades abonan a la consecución de los resultados, estos a su vez apuntan al logro de los objetivos específicos, y finalmente al alcance del objetivo general.

A su vez, se puso especial atención al cumplimiento de los indicadores propuestos por el Proyecto, tanto para resultados como objetivos, así como los instrumentos de monitoreo y evaluación desarrollados.

Se tuvo en cuenta el grupo de “informantes clave” que fueron propuestos para la fase de levantamiento de la información, y además otros que los evaluadores consideraron oportunos.

En una matriz se consolidaron los avances concretos de los componentes, resultados e indicadores y se realizaron comentarios a cada uno de ellos. Se puso especial atención al avance en los indicadores

propuestos. Además, se revisó la calidad de los mismos y se aportarán recomendaciones específicas para futuras intervenciones.

Sostenibilidad

Se analizó la sostenibilidad desde cuatro ámbitos: riesgos financieros para la sostenibilidad, sostenibilidad socio-económica, riesgos institucionales y de gobernabilidad a la sostenibilidad y riesgos ambientales. Dada la relevancia de la sostenibilidad financiera para el proyecto se prestará especial relevancia a este tema concreto.

También se analizó la acción llevada a cabo para el fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales con los asociados y lo apropiado de las estrategias definidas para esta transferencia de capacidades.

Los consultores llevaron a cabo esta labor a través del análisis documental, la verificación en terreno tomando elementos de los resultados obtenidos, y percepciones de los principales actores mediante entrevistas guiadas.

Conclusiones y Recomendaciones: Se elaboraron propuestas y recomendaciones de cara a mejorar futuros procesos de formulación y ejecución de proyectos del GEF, que incluyen las acciones críticas requeridas para resolver los problemas encontrados y generar una propuesta para mejorar el impacto. Las recomendaciones seguirán las recomendaciones establecidas en la *Guía para la Realización del examen de Mitad de Periodo en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el GEF*.

5.3.2.1 Métodos para la recolección de información

Dada la naturaleza del objeto de estudio, se ha seleccionado la metodología de recolección de datos y análisis combinando métodos cualitativos (con inclusión de técnicas participativas) y cuantitativos (recopilación de datos, procesamiento, análisis y presentación de la información), así como métodos analíticos deductivos e inductivos, que permitirán al evaluador concluir sobre los logros a nivel del proyecto evaluado.

A continuación, se detallan las diferentes técnicas de levantamiento y análisis de información que se utilizaron durante la EMT:

Revisión de información documental: Los principales documentos relacionados con el Proyecto se revisaron y analizaron desde diferentes ópticas como la calidad y pertinencia de la información suministrada, identificación de vacíos, coherencia y correlación entre documentos, etc. Se adjunta en el Anexo 3 la tabla de control de la información suministrada por el proyecto que se revisó durante la evaluación.

Entrevistas: Se realizaron un total de 24 entrevistas semi-estructuradas en línea a personas clave de cada organización tales como PNUD, SECTUR, SHCP, WWF, ISLA y ASK, con una duración mínima de 60 minutos, dependiendo de la relevancia y cantidad de información que la persona entrevistada pudo ofrecer. Para cada bloque de personas entrevistadas se adecuó la guía de entrevista lo que significa que existieron varios modelos de guía. Ver anexo 4.

Observación directa: Con la visita de campo de 10 días a los 3 sitios piloto se realizaron observaciones de sitio que proporcionaron información adicional a los evaluadores para aprender acerca del contexto en el que suceden de manera rutinaria y/o extraordinaria los hechos y procesos que son objeto de evaluación. Las reuniones con los grupos planteados en la agenda permitieron observar aspectos motivacionales, de compromisos y experiencias particulares de uso de metodologías, de participación,

que, si bien no son extrapolables, son importantes para valorar la utilidad de algunos productos. Los sitios visitados fueron:

- Cancún, Quintana Roo.
- Xyaat, Comunidad de Señor, Mpio. de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo.
- Lagunas de Chunyaxché y Muyil (Reserva de la Biosfera de Sian Ka'an), Mpio. de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo.
- Municipio de Huatulco, Oax.
- La Ventanilla Tonameca, Oax.
- Mpio. de La Paz, BCS.
- Santiago, Mpio. de Los Cabos, BCS.
- Cabo San Lucas, Mpio. de Los Cabos, BCS.

Grupos focales y/o entrevistas grupales: Durante la visita de campo se realizaron al menos 24 grupos para recopilar información de los colectivos. La duración y tamaño del grupo fue variable, dependiendo de los horarios y la asistencia de las personas de diferentes grupos temáticos, teniendo grupos desde 2 hasta 10 personas, con una duración desde 40 min., hasta 2:00 hrs, (también se realizaron un par de entrevistas individuales en esta modalidad presencial). La selección de los participantes se ciñó a la recomendación de las OSCs en cada zona, de igual forma que la organización para su asistencia. Entre los participantes estuvieron representantes de los gobiernos locales, de los organismos federales con oficinas en el sitio, con miembros de la academia, con grupos de emprendedores indígenas y no indígenas, ejidatarios(as), miembros de empresas cooperativas, rancheros de BCS (ejidatarios), empresarios locales y otros prestadores de servicios. Las preguntas para estos grupos se adaptaron dependiendo la posición y situación de cada persona.

Talleres de devolución y validación: Al final de la segunda fase se celebró una devolución (debriefing) con el Grupo de Referencia de la evaluación, SECTUR, SHCP y otros actores interesados en la cual se ofrecieron las valoraciones surgidas de la fase. Esta devolución se hizo en línea al final de la misión.

Procesamiento y sistematización de toda la información levantada y analizada. La síntesis, por un lado, y profundización por otro de toda la información que los evaluadores han ido acumulando a través de los diferentes instrumentos, se ordenó en diferentes documentos estructurados y estandarizados previamente elaborados (matriz Excel), organizados con base en las preguntas de evaluación por criterios, considerando además el orden lógico de presentación de la información a que refiere el índice anotado del informe final. Así mismo se procesaron y estandarizaron todas las actividades presentadas en los reportes trimestrales 2021-2023 de los 3 socios implementadores con un software para manejar historias, casos y procesos, esto con la finalidad de realizar un análisis de trazabilidad temático y de lógica vertical. Con los datos ordenados y estandarizados se realizaron diagramas de sankey para visibilizar y compactar el análisis de trazabilidad.

Para la interpretación de los hallazgos y su posterior valoración, se utilizaron **técnicas de triangulación**. Para ello se verificaron los resultados de los análisis, comparando dos o tres veces la misma información procedente de diferentes fuentes y a través de los diferentes métodos de recolección. Por ejemplo, se buscará verificar las respuestas obtenidas en entrevistas con personal del gobierno con opiniones de los beneficiarios o con otras fuentes de información estadística.

5.3.2.2 Selección de la muestra de informantes

La determinación de los informantes se llevó a cabo bajo un enfoque selectivo conducido por la Unidad Coordinadora de Proyecto en México, contando con el asesoramiento de PNUD. Esto con el fin de producir intercambios con informantes cualificados, tanto desde el punto de vista de la calidad de su participación como del rol que cumplen actualmente en las estructuras a las que representan para poder extrapolar argumentos y valoraciones.

6 Descripción del proyecto y contexto

6.1 Contexto de desarrollo

El proyecto se da en un contexto de país en donde el turismo es una actividad económica prioritaria, con el cuarto lugar de mayor biodiversidad del mundo. Tiene 44 destinos turísticos prioritarios (ahora conocidos como “plazas de vocación turística”) y es la quinta fuente de ingresos más grande del país, que representaba el 8.7% del PIB con más de 4 millones de empleos (según datos de la DGST, en la actualidad representa un 8.5% del PIB y 4.8 millones de empleos). Dichos empleos son ocupados en gran cantidad por mujeres, no obstante, la mayoría de ellas trabaja en los puestos de menor rango y con menores ingresos. Este gran sector económico con un modelo convencional de desarrollo y gestión presenta una gran amenaza para la biodiversidad de interés mundial en México, por lo que se identifica una necesidad urgente de incluir salvaguardas de conservación de la biodiversidad en el modelo, así como en las prácticas del sector turístico.

Los impactos medioambientales del turismo y los grandes asentamientos humanos en zonas costeras comprenden las principales **amenazas a la biodiversidad relacionadas con el turismo** así como a los servicios turísticos que estas brindan. Dicha degradación medioambiental ha afectado la funcionalidad de los ecosistemas marinos costeros como dunas, humedales y arrecifes de coral. De igual manera, ha tenido un impacto en la reducción del secuestro de carbono azul capturado naturalmente por los sistemas de humedales (manglares, pastos marinos y marismas), cuya función es imprescindible para mitigar el cambio climático debido a su gran capacidad de captura.

Por su parte, el desarrollo de infraestructura y la expansión urbana en zonas costeras en un modelo turístico convencional ha utilizado prácticas como el drenado y llenado de humedales que disminuye la funcionalidad ecosistémica de los mismos. También ha provocado la pérdida de cubierta vegetal, dando como resultado la pérdida del hábitat, la erosión del suelo, la generación de grandes cargas de sedimentos que a su vez han degradado los arrecifes de coral, reducido la capacidad de los ecosistemas costeros para retener carbono, así como expuesto a la zona a una mayor vulnerabilidad al cambio climático por la pérdida de manglares, entre otros. Estos últimos, junto con la pesca deportiva no controlada, también han disminuido las poblaciones de peces afectando la seguridad alimentaria de las comunidades locales.

La degradación provocada por las amenazas descritas no solo resulta en la afectación del ecosistema, sino que también pone en riesgo la capacidad de la industria turística para mantener su oferta, ya que existe una dependencia inherente entre la atracción de visitantes y la presencia de la biodiversidad, específicamente de especies emblemáticas como tortugas, ballenas, peces y aves.

6.2 Problemas que trató de abordar el proyecto: amenazas y barreras

Tabla 4. Relación de las barreras identificadas y los componentes diseñados

Barreras	Componentes
<p><i>Falta de salvaguardas de conservación de la biodiversidad para el desarrollo turístico:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Existe una falta de acción coordinada por parte de las instituciones gubernamentales responsables del Medio Ambiente, el Turismo y la Economía con respecto al manejo y el uso de la BD en áreas turísticas. ● El marco institucional no promueve ni facilita la participación del sector turístico privado con los objetivos de conservación de BD. 	<p>Componente 1</p>

<ul style="list-style-type: none"> Las políticas que priorizan el aumento de llegadas de turistas internacionales no incorporan pautas y regulaciones para garantizar que el aumento de la demanda no resulte en la continua erosión de BD. La Ley General de Turismo (LGT) y su Reglamento contienen varios artículos e intenciones contradictorias. La Norma Oficial Mexicana NOM 09 SECTUR 2002 no se ha actualizado desde 2003. 	
<p><i>Mecanismos/incentivos financieros y compensatorios inadecuados o inexistentes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Pocos mecanismos de financiamiento y/o compensación para la conservación de la BD dentro del sector turístico. La CONAFOR tiene el programa de Pago por Servicios Ambientales (PSA) pero no existe un mecanismo de incentivos de conservación de la BD orientado al turismo. No existen medidas lideradas por la industria para la conservación en el sector turístico, ni mecanismos voluntarios para que estas mantengan una buena gestión ambiental. 	Componente 2
<p><i>Ausencia de modelos demostrativos de desarrollo turístico sostenible amigables con la Biodiversidad;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Pocos planes o desarrollos turísticos incorporan la conservación de la biodiversidad voluntariamente. Falta la identificación de estrategias para desarrollar, innovar y consolidar Productos Turísticos Sustentables. Falta la identificación de destinos. Y faltan mecanismos de conservación y disponibilidad de presupuesto. 	Componente 3
<p><i>Ausencia de un mecanismo específico de gestión e intercambio de conocimiento;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> El sector turístico, el sector privado y las comunidades locales carecen del conocimiento para promover estrategias de desarrollo turístico amigables con la biodiversidad, así como de aplicación de herramientas legales e incentivos para adoptar prácticas sostenibles del sector mientras se mantienen o aumentan los ingresos. Existe una falta de gestión y difusión del conocimiento con respecto a opciones viables para un turismo sustentable y amigable con la biodiversidad. El personal de las organizaciones regionales y locales que está a cargo de guiar, desarrollar e implementar planes de ordenamiento territorial aún no ha abordado adecuadamente las estrategias que aprovechan el potencial que ofrecen los esquemas de conservación ecológicos. 	Componente 4

6.3 Descripción y estrategia del proyecto: objetivo, productos y resultados deseados, descripción de los lugares donde se desarrolla

La **meta principal** del proyecto es lograr un escenario alternativo basado en la integración de las salvaguardas de conservación de la biodiversidad dentro del sector turístico mediante un nuevo modelo de Desarrollo Turístico Sustentable (DTS).

El proyecto propuesto tiene 4 componentes con sus respectivos resultados y productos. Sus componentes son los siguientes:

- Componente 1:** Fortalecimiento del marco institucional, reglamentario y normativo que promueve el DTS;

2. **Componente 2:** Fortalecimiento del sector turístico para abordar las fallas de mercado y catalizar el financiamiento para la conservación de la Biodiversidad;
3. **Componente 3:** Mejorar la integración de la biodiversidad en el desarrollo y operación del turismo costero, incluidos los co-beneficios del carbono azul;
4. **Componente 4:** Gestión del conocimiento y lecciones aprendidas.

El proyecto prevé, a largo plazo, sentar las bases de la política pública con respecto al turismo amigable con la BD, y alentar actividades específicas que demuestren la visibilidad de los modelos de DTS que integran las salvaguardas de conservación de BD, garantizando la supervivencia a largo plazo de la BD y los servicios ecosistémicos que proporcionan, incluido el mantenimiento de importantes sumideros de carbono azul. Para ello, el proyecto fomentará una base legal e institucional coherente, con énfasis en la participación activa de las comunidades locales y los desarrolladores, para generar un cambio duradero en la planeación y gestión del desarrollo turístico en las zonas costeras de México.

El equipo consultor ha considerado oportuno reflejar en esta sección todos los resultados y productos esperados que normalmente aparecen en el marco de resultados del prodoc. Esto se debe a que el marco de resultados no indica los resultados y productos esperados por componente, lo que dificulta dar seguimiento al mismo.

El **Componente 1** tiene como **principales** productos y actividades, los siguientes³:

Resultado 1.1: *Objetivos de conservación clave de la Biodiversidad integrados en la Ley General de Turismo y otros instrumentos de desarrollo sectorial, incluido un subconjunto de normas clave y reglamentos técnicos para el sector turístico*

1.1.1 Fortalecimiento de la Ley General de Turismo y de otros instrumentos de políticas sectoriales;

- Revisión y publicación de la Estrategia para el Impulso y Desarrollo del Turismo de Naturaleza (existe un borrador público del 2017, además, ISLA tiene contemplada la elaboración de la Estrategia de Turismo de Naturaleza de BCS);
- Actualización de las NOM 09 SECTUR 2002; NMX-AA-178-SCFI-2016.

1.1.2 Conservación de la BD integrada a la planificación y regulación turísticas. Esto se logrará mediante:

- Herramientas de planeación territorial;
- Implementación de las salvaguardas planificadas a través de las herramientas por parte de los socios implementadores del proyecto;
- Inclusión de temas de BD en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024;
- Análisis de capacidad de carga y límites de cambio aceptable en los corredores turísticos;
- Análisis preliminar de necesidades de integración de la BD en actividades de alto impacto como el Tren Maya, observación de ballenas, etc;
- Definición de usos de suelo específicos y regímenes de gestión de áreas prioritarias para la BD.

1.1.3 Marco de cumplimiento establecido para la aplicación de los instrumentos regulatorios.

- Puesta en marcha del Compromiso Nacional para un Turismo Sustentable para el Desarrollo (del 2017 pero no fue implementado y de acuerdo con la comunicación de la DGST, este resultado ya no aplica); mediante la creación de un Comité Científico Nacional de Turismo Sustentable más los Comités Espejo a nivel estatal.
- Reuniones continuas de coordinación semestrales entre SECTUR, SEMARNAT y CONANP;

³ De la revisión de la sección de estrategia del prodoc, el equipo consultor ha resaltado los productos y actividades que considera principales. No todas las actividades están en este listado.

Resultado 1.2 Fortalecimiento capacidad institucional de SECTUR, Gobiernos Estatales y locales.

1.2.1 Programa de Desarrollo de Capacidades institucionalizado.

1.2.2 Establecimiento de información confiable, estandarizada y homogénea.

- Colaboración con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía para desarrollar 10 indicadores para el desarrollo turístico sustentable en las ZDTS.

1.2.3 Sistema de Monitoreo y cumplimiento para promover el uso sustentable de la BD para la definición de los límites de cambio aceptable.

El **Componente 2** tiene los siguientes resultados y productos principales previstos:

Resultado 2.1 Desarrollar / fortalecer la auto gobernanza descentralizada en los sitios turísticos.

2.1.1 Asociaciones descentralizadas para la acción colectiva, cuerpo operativo para los mecanismos normativos y de mercado, mediante:

- Consejo Consultivo de Turismo;
- Grupo Técnico de Planeación de SECTUR;
- Posicionamiento de México como líder del turismo de naturaleza.

Resultado 2.2 Mecanismos regulatorios y de mercado para financiamiento del turismo⁴.

2.2.1 Planes de negocio para sitios turísticos:

- QROO
 - Planificación financiera del Órgano Gestor de Destino;
 - Promoción alianzas comerciales; y
 - Plataforma comercial en línea.
- OAX
 - 10 Planes de negocio para 10 empresas en el Corredor.
- BCS
 - Plan Estratégico y Financiero para el Centro Ecológico para el Desarrollo Sostenible de Santiago;
 - 5 planes de negocio de empresas del Circuito Ecoturístico Sierra de La Laguna - Cabo Pulmo - Cabo del Este;
 - Planes de Negocio y Red de Empresas de Ecoturismo del Circuito de la Sierra;
 - Diagnóstico e implementación PSA hidrológicos y de BD.

2.2.2 Mecanismos de financiamiento de conservación alineados al sector turismo para conservar la BD en áreas de DTS, mediante:

- Programa para consolidar la inversión de impacto y promover la creación de empresas sociales;
- Evaluación de viabilidad de cada mecanismo propuesto;
- Creación de Comité de Supervisión para cada mecanismo;
- Lanzamiento y operativización de un Concurso Anual de Turismo Sustentable e Innovación.

En relación con el **Componente 3**, se destacan los siguientes resultados y productos principales:

Resultado 3.1 Nuevos modelos de turismo sustentable amigables con la BD demostrados en QROO, BCS y OAX.

⁴ El equipo consultor considera que no hay vínculo entre el producto 2.2.1 y el resultado 2.2

3.1.1 Mecanismos de participación local para la planeación territorial efectiva para desarrollos turísticos;

- A. En QROO:
 - a. Aumento de la **capacidad** de las personas locales y las cooperativas para permitirles el acceso al mercado;
 - b. Aumento de la **conciencia** y participación en la conservación de la BD;
 - c. Establecer una Organización de Gestión de Destino (OGD) para Maya Ka'an;
 - d. Implementar talleres, viajes de familiarización y capacitación sobre Maya Ka'an como Destino de naturaleza.
- B. En BCS:
 - a. Establecer grupo técnico de actores locales para iniciativas de desarrollo sostenible relacionados con:
 - i. integración de la BD y turismo sustentable;
 - ii. Preparación de la propuesta de ZDTS-SLL-Los Cabos, los municipios de La Paz y los Cabos;
 - iii. Revisar y actualizar el Plan Maestro CIP de los Cabos;
 - iv. Analizar y armonizar los instrumentos de uso de suelo y organización territorial;
 - b. Construir y fortalecer una red estatal de ecoturismo.
- C. En OAX:
 - a. Trabajar con el Equipo Verde de Huatulco para establecer y mantener la ZDTS de Huatulco;
 - b. Diseñar el Plan de Manejo del ZDTS;
 - c. Fortalecimiento de la Red de Ecoturismo y turismo comunitario para aumentar conciencia sobre buenas prácticas;
 - d. Campañas de comunicación para crear conciencia y mejores prácticas;
 - e. Incrementar capacidades de Monitoreo de la BD.

3.1.2 Fortalecimiento de capacidades de los negocios locales mediante certificación de 120 guías sobre NOM 009

(en Q. Roo, consolidar y apoyar actividades de ecoturismo; implementar directrices de buenas prácticas en 20 empresas y certificar a 50 guías sobre NOM 009; en BCS, asesorar, capacitar y certificar 5 empresas turísticas sobre NOM 178; capacitar guías NOM 009; capacitar emprendedores sobre integración BD en sus negocios; planeación circuitos ecoturísticos; diagnosticar criterios cumplimiento NOM 133 y asesorar y certificar 10 empresas ecoturísticas bajo criterios de ecoturismo y en Oax., diseñar e implementar programa de desarrollo de capacidades para operadores ecoturísticos; fortalecer la red de ecoturismo comunitario mediante una plataforma de monitoreo y evaluación enfocada al empoderamiento de la mujer y certificar a 50 guías sobre NOM-009).

3.1.3 Programas de desarrollo turístico a nivel de paisaje revisados, adoptados e implementados por parte de SECTUR.

Esto implica acompañar a los socios implementadores (ASK, ISLA y WWF) a través de los pasos necesarios para declarar formalmente las ZDTS.

- A. En QROO, diseñar planos de zonificación de los municipios en Maya Ka'an; declarar formalmente la ZDTS; desarrollar el plan de manejo y fortalecer el mecanismo para PSA desarrollado por ASK e identificar nuevas oportunidades vinculadas al carbono azul.
- B. En BCS, actualizar CIP Los Cabos para integrar BD; preparar ZDTS; desarrollar plan de manejo; diagnosticar, analizar y desarrollar el alineamiento legal de los instrumentos de planificación territorial y diversificar la oferta turística.
- C. En OAX, completar estudios requeridos para el expediente de ZDTS y su programa de manejo.

En este apartado se hace hincapié en el trabajo con socios implementadores para identificar oportunidades para coordinar inversiones en sostenibilidad y conservación de la BD en cada sitio con CONABIO, CONANP, SEDETUR, SECTUR, ASK, SEMA SEDESO, entre otros.

3.1.4 Metodologías de prueba de modelos demostrativos, implementación y monitoreo de la BD en modalidades de desarrollo turístico sustentable en las 3 áreas prioritarias.

Esto implica, en los 3 sitios, que los socios implementadores trabajarán con socios locales para definir un conjunto de indicadores de monitoreo de la BD para las especies seleccionadas, establecer sitios de monitoreo permanentes y **desarrollar un protocolo para su integración en los sistemas actuales de monitoreo de turismo y BD** ([Sistema nacional de monitoreo de la biodiversidad | Biodiversidad Mexicana](#)).

Resultado 3.2 El turismo comunitario, apoyando mejores medios de subsistencia, integrando la conservación de la BD en las áreas objetivo.

3.2.1 Promoción de medios de vida sostenibles en comunidades. Esto se hará a través de la creación de una Oficina de Proyecto en cada uno de los sitios que sirva para promover servicios y actividades ecoturísticas.

- A. En QROO, convertir Punta Allen en modelo de comunidad sustentable, identificar oportunidades para enlazar productos amigables con la BD con la industria turística, promover el manejo sustentable de la cadena de valor.
- B. En OAX, se fortalecerán comunidades para atender ecoturistas (ornitólogos) y participará en redes para compartir experiencias.
- C. En BCS, el proyecto involucrará a comunidades en análisis de desafíos y oportunidades para consolidar el ecoturismo. Buenas prácticas en campos de golf, actividades náuticas, pesca, etc.

3.2.2 Impulso de medios de vida de mujeres y jóvenes, desarrollando capacidades, inserción en la cadena de valor, mejora de los ingresos e integración en la toma de decisiones a nivel local.

- A. En QROO, fortalecer la gobernanza de las cooperativas con medidas de igualdad de género, involucrar a niños y jóvenes en acciones de conservación, manejo de residuos sólidos y producción y consumo sustentable; **educación ambiental** que atienda problemas y conocimiento sobre la BD (fauna, aves, especies exóticas, etc) incluyendo eventos públicos e intercambio de experiencias, entre otras.
- B. En BCS, estudio de género y biodiversidad en el sector turístico, capacitación de niños, jóvenes y mujeres en **educación ambiental** y otras acciones como en QROO y capacitación para la creación de iniciativas de negocios alternativos. Así mismo, fortalecer al Grupo de Mujeres Productoras de Damiana.
- C. En OAX, evaluar la línea de base sobre género y BD, elaborar un plan de acción para Huatulco y fortalecer a las empresas que llevan a cabo servicios ecoturísticos.

En el **Componente 4**, de gestión de conocimiento y M&E, se propone:

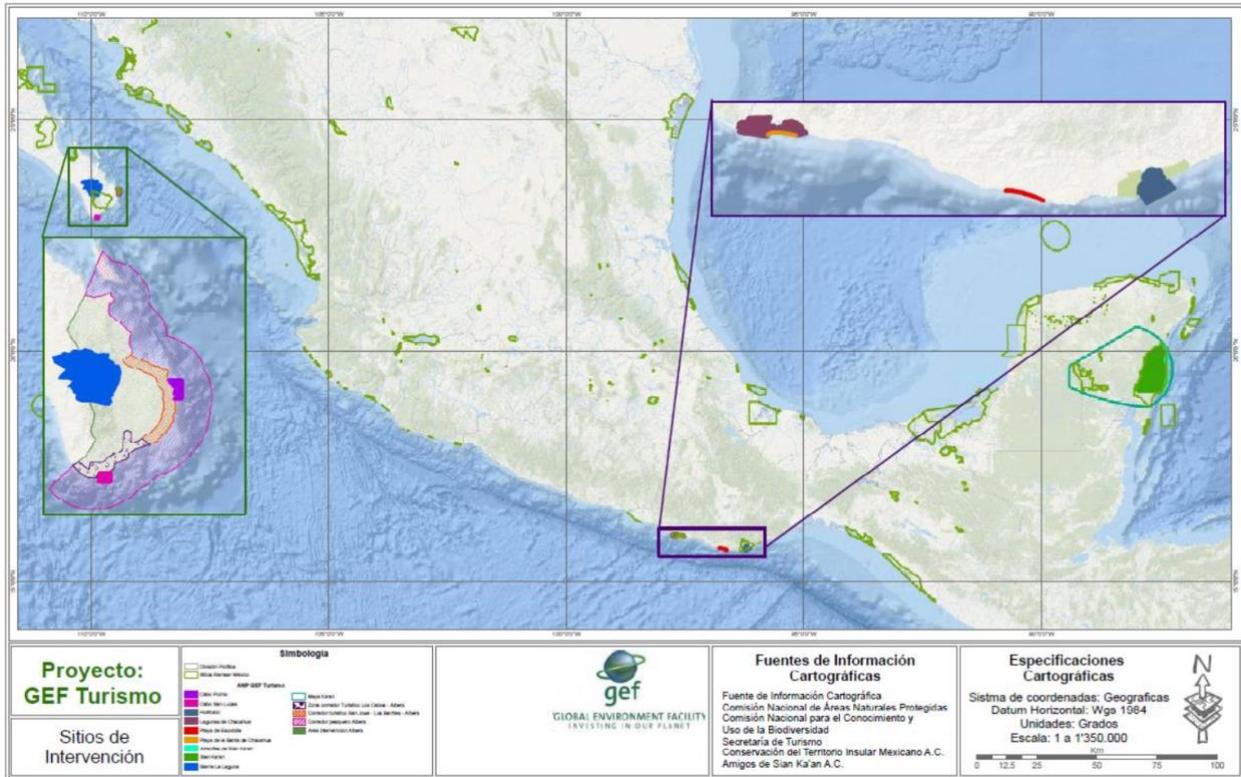
Resultado 4.1 Concienciación entre turistas y las partes interesadas sobre el impacto del sector en la BD.

4.1.1 Campaña de concienciación realizando previamente, un análisis de mercado sobre el perfil y actitudes de los turistas sobre la BD que guiará el enfoque y los medios óptimos para la campaña e identificando buenas prácticas entre el sector turístico para poder resaltarlo. Dicha campaña se llevará a cabo, adaptándola, en los 3 sitios del proyecto.

4.1.2 Campaña de comunicación entre actores públicos y privados para posicionar a México como destino turístico amigable con la BD e incrementar la conciencia de los turistas acerca de posibles acciones de conservación.

4.1.3 Lecciones aprendidas, guías y herramientas sistematizadas para el desarrollo y réplica de servicios e instalaciones amigables con la BD. Estas lecciones se deben nutrir de la experiencia adquirida en los tres sitios.

Figura 1. Mapa de localización de los tres sitios piloto del proyecto



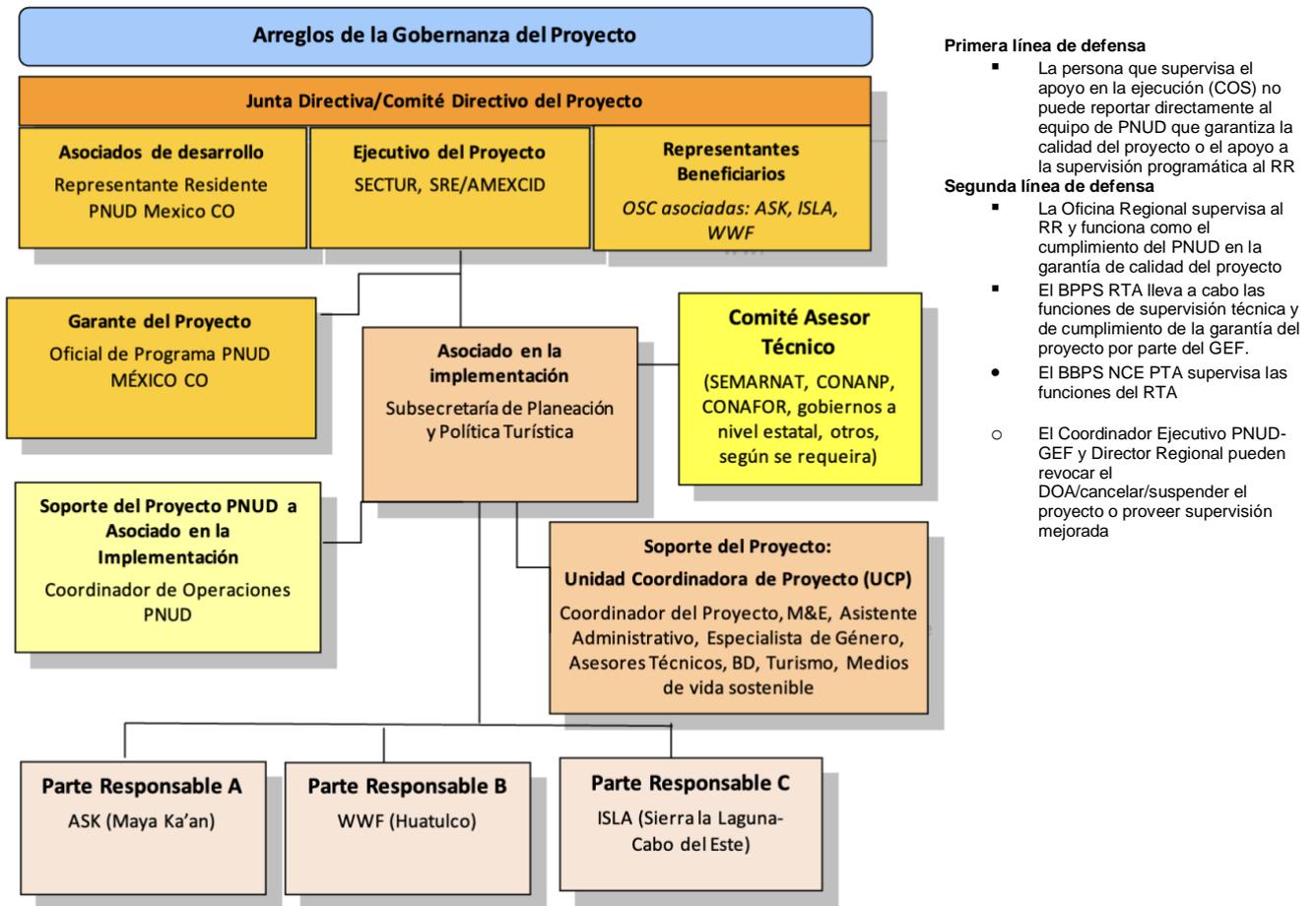
Fuente: prodoc 2020

Cabe resaltar, como previamente indicado, que pasó mucho tiempo desde la fase de formulación del prodoc, 2014-2015, hasta su aprobación. Tal y como se refleja claramente en el informe de la reunión de arranque del proyecto llevada a cabo entre marzo y abril del 2021, el contexto cambió, los actores participantes tuvieron dudas y pusieron en entredicho ciertas actividades y productos así como organismos o actores que ya no son relevantes. Se cuestionaron también, como veremos más adelante, indicadores de resultados y se sugirieron opciones para poder monitorearlos. No obstante, el listado de resultados y productos arriba descrito ayudará al equipo evaluador a calificar la gestión adaptativa y lo que se ha logrado, lo que ha cambiado y lo que no se ha logrado a mitad de término de la ejecución del proyecto.

6.4 Mecanismos de ejecución del proyecto.

El proyecto está siendo ejecutado por SECTUR junto con tres socios implementadores: ASK en QROO; ISLA en BCS; WWF en OAX; y el PNUD como Agencia Implementadora del FMAM. Se está implementando bajo la Modalidad de Implementación Nacional (NIM). El proyecto está gobernado, de acuerdo con el Prodoc, por una Junta de Dirección /Comité Directivo.

Figura 2. Gobernanza del proyecto



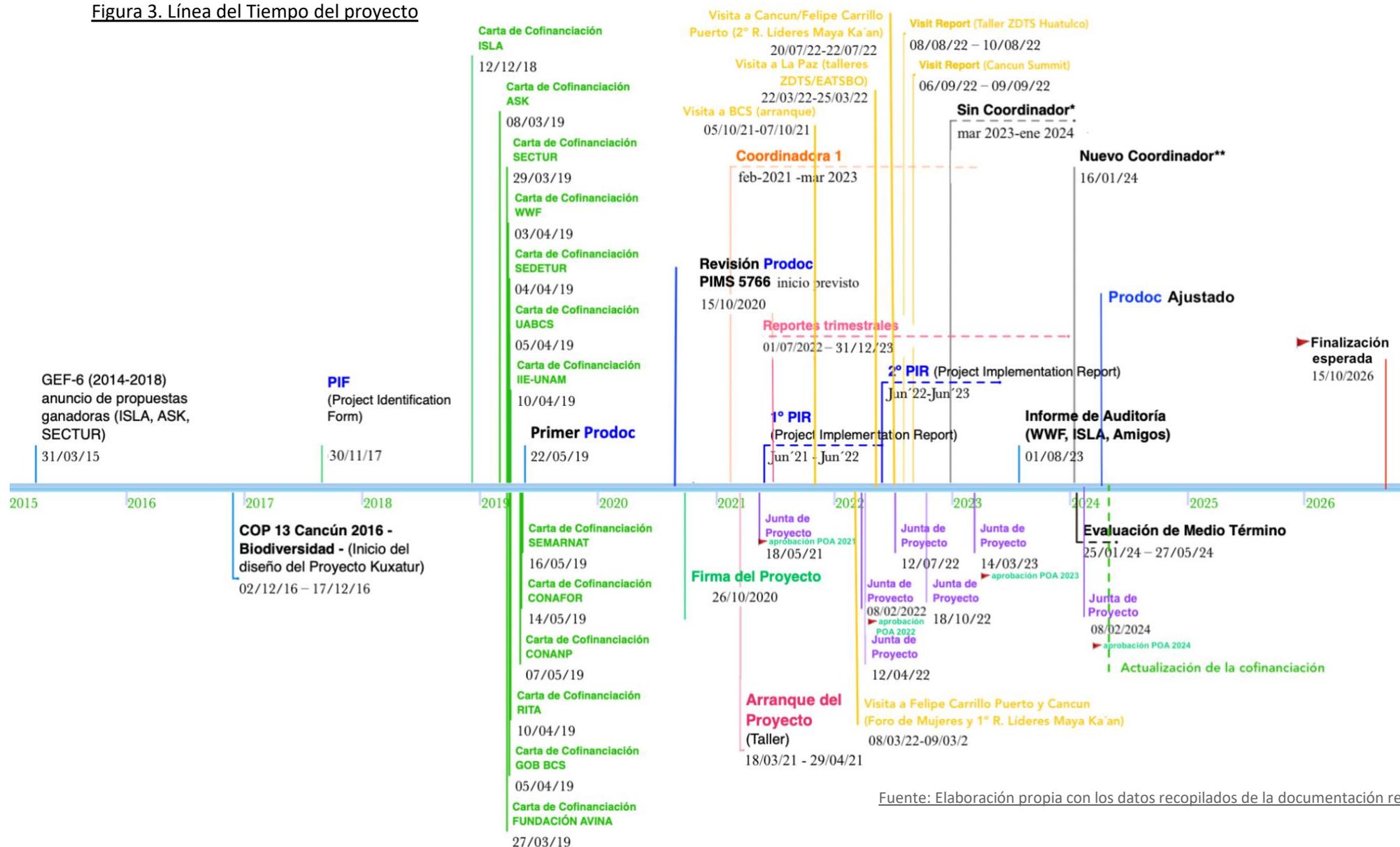
Fuente: Prodoc ajustado en marzo de 2024

El Prodoc establece un claro mecanismo de coordinación:

1. **La Junta Directiva / Comité Directivo del Proyecto.** Específicamente establecida para supervisar la gestión de las actividades del proyecto, así como dirección estratégica necesaria para lograr o mantener los compromisos de las partes. La Junta revisará informes de avance, aprobará modificaciones programáticas en los POAs de acuerdo con los procedimientos de PNUD y aportará recomendaciones programáticas. Teniendo en cuenta que es una instancia de alto nivel, sólo se reunirá una vez al año y estará conformada por PNUD; SECTUR; las OSCs implementadoras: ASK, ISLA y WWF; así como un Comité Asesor Técnico (que hasta la fecha no se ha logrado reunir).

6.5 Plazos de ejecución del proyecto e hitos a cumplir durante su desarrollo

Figura 3. Línea del Tiempo del proyecto



Fuente: Elaboración propia con los datos recopilados de la documentación recibida.

El proyecto se ha diseñado para tener una duración de implementación de 6 años. Su diseño comenzó a finales del 2014, casi 6 años antes de la Firma de Proyecto el 26 de octubre del **2020**.

Previamente en junio 2019 se les realizaron micro evaluaciones HACT a los 3 socios implementadores.

Su taller de arranque lo tuvo del 18 de marzo al 29 de abril del 2021. Se elaboraron 2 PIRs de junio a junio comenzando en el **2021**. Se realizó una reunión por año de la Junta de Proyecto (excepto en el **2022** que se realizaron 4). Las Juntas de Proyecto donde se aprobaron los POAs se realizaron en los meses de mayo ('21), abril ('22), marzo ('23) y febrero ('24).

Respecto a las visitas a los sitios piloto, se tiene registro de que se realizaron varias durante el 2022 y 1 durante el 2021 para el lanzamiento del proyecto en BCS.

Se emitió el informe de Auditoría a los socios implementadores el 1 de agosto del **2023**.

Finalmente esta evaluación de medio término valora la documentación del periodo de octubre de 2020 a diciembre de **2023**. Siendo realizada durante los primeros meses del 2024.

De acuerdo con la finalización esperada descrita en el prodoc para el 15 de octubre del **2026**, al proyecto **le restan 2 años y 6 meses** a partir del mes de abril de 2024.

6.6 Principales partes interesadas: lista resumida

El prodoc presenta un escenario altamente participativo con un gran número de actores participantes a todos los niveles. Estos se describen a continuación:

Actores nacionales principales:

- PNUD México (como agencia implementadora);
- SHCP (como punto focal con el GEF);
- SECTUR (como ejecutivo del proyecto);
- WWF, ISLA y ASK como socios implementadores.

El Comité Asesor Técnico:

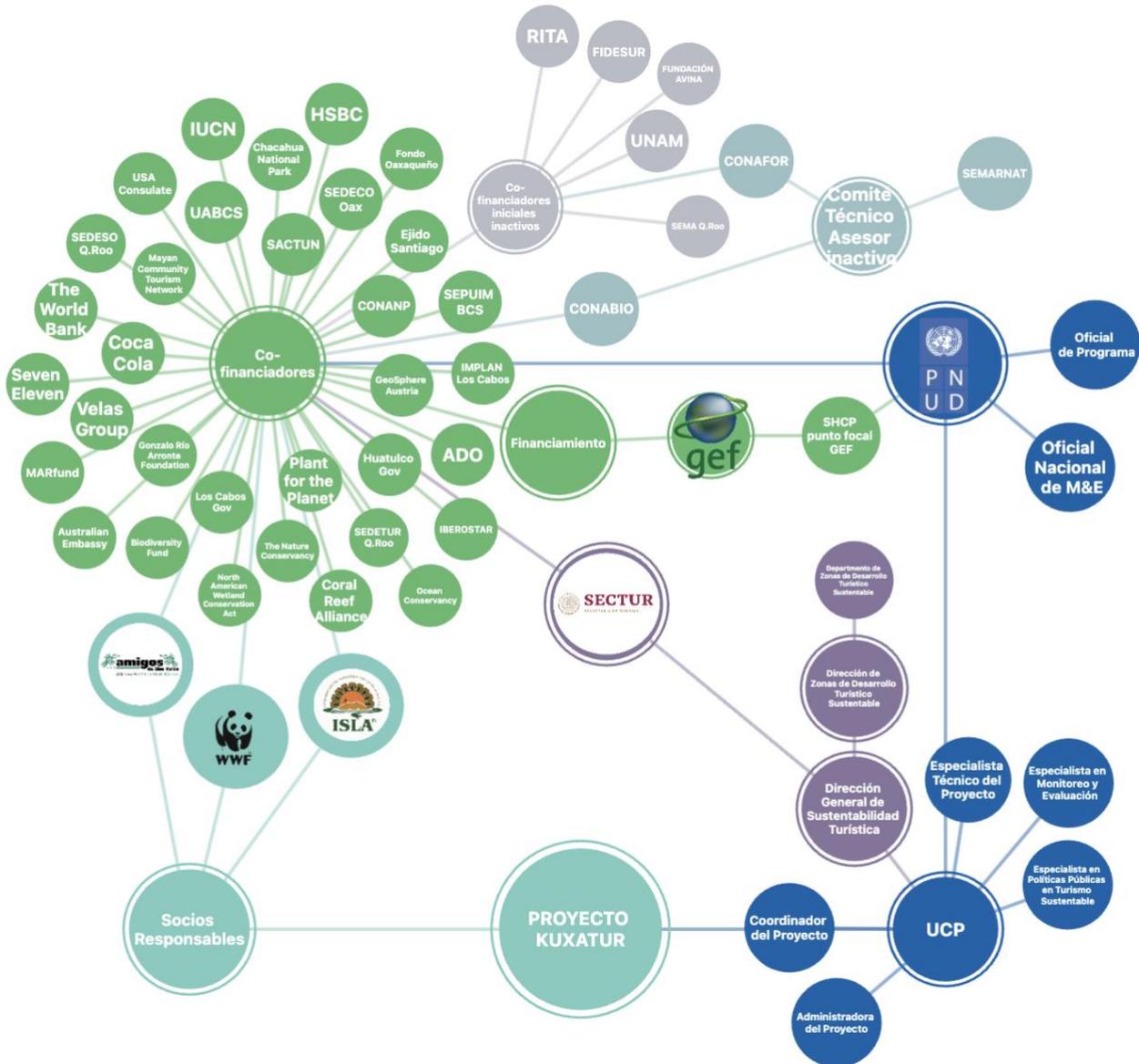
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT);
- Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO);
- Comisión Nacional Forestal (CONAFOR).

Cofinanciadores Iniciales

- SECTUR;
- SECTUR-ADAPTUR;
- Fideicomiso 2050 para el Desarrollo Regional del Sur Sureste (FIDESUR) actualmente está bajo presión presidencial de desaparecer;
- Fundación Avina;
- Universidad Nacional Autónoma de México con su Instituto de Investigaciones Económicas (IIE-UNAM);
- Comisión Nacional de Áreas Nacionales Protegidas (CONANP);
- Comisión Nacional Forestal (CONAFOR);
- Red Indígena de Turismo Alternativo (RITA);
- Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS);
- Secretaría de Turismo y Economía del Gobierno de Baja California Sur (SETUE);
- Secretaría de Turismo de Quintana Roo (SEDETUR);
- Secretaría de Medio Ambiente de Quintana Roo (SEMA);

- Secretaría de Desarrollo Social de Quintana Roo (SEDESQ).
- Amigos de Sian Ka'an (ASK);
- Conservación del Territorio Insular Mexicano (ISLA);
- World Wildlife Fund (WWF);
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Figura 4. Mapa actual de actores principales



Fuente: Elaboración propia con los datos del prodoc 2020

Cofinanciadores recientemente integrados

1. Banco Mundial
2. Embajada de Australia en México
3. Fondo para la Biodiversidad
4. Coral Reef Alliance
5. Fundación Gonzalo Río Arronte
6. MARFund
7. North American Wetland Conservation Act

8. Plant for the Planet
9. The Nature Conservancy
10. GeoSphere Austria
11. Fundación Coca Cola
12. Red de Turismo Comunitario de la Zona Maya
13. HSBC
14. IBEROSTAR
15. SACTUN
16. Fundación ADO
17. Consulado de EE.UU. en Mérida
18. CONABIO
19. Ocean Conservancy
20. Grupo Velas
21. Seven Eleven
22. IUCN
23. Secretaría de Planeación Urbana, Infraestructura, Medio Ambiente y Recursos Naturales de Baja California Sur (SEPUIM)
24. Gobierno Municipal de Los Cabos, XIV Ayuntamiento
25. Instituto Municipal de Planeación de Los Cabos
26. Ejido Santiago
27. Fondo Oaxaqueño para la Conservación de la Naturaleza
28. Secretaría de Desarrollo Económico Oaxaca (SEDECO)
29. Ayuntamiento de Huatulco
30. Parque Nacional Lagunas de Chacahua

Colaboradores externos iniciales para la implementación desde sus funciones institucionales:

- Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR);
- Instituto de Competitividad Turística (ICTUR), ahora llamado Dirección General de Profesionalización y Competitividad Turística;
- Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI).
-

Otras partes interesadas externas desde su quehacer institucional:

- Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA);
- Comisión Nacional del Agua (CONAGUA);
- Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC);
- Secretaría de Economía (SE),
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO);
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI);
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU);
- Secretaría de Bienestar (BIENESTAR);
- Los Gobiernos municipales de las zonas piloto, los Consejos Consultivos de las zonas regionales protegidas en las que se desarrollan los pilotos, así como los prestadores de servicios turísticos y miembros de las comunidades participantes de las mismas zonas.

7 Hechos comprobados

7.1 Estrategia del proyecto

En esta sección se analiza la pertinencia del diseño del proyecto. Se busca responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál ha sido la calidad y pertinencia del proceso general de formulación?
- ¿Cuál ha sido la pertinencia de la lógica de intervención del proyecto y sus indicadores?
- ¿Cuál es el estado actual de los riesgos y de las hipótesis formuladas en el Prodoc?
- ¿Es el proyecto todavía pertinente en relación con el contexto socio-político Mexicano?

7.1.1 Diseño del proyecto

El presente prodoc nace de la fusión, a solicitud del GEFSEC, de tres proyectos que se presentaron en 2014 por parte de tres de los actores que conforman el presente proyecto, SECTUR, ASK e ISLA. Esto quiere decir que cada socio había formulado su propio proyecto:

Así, en marzo de 2015 resultaron ganadoras 26⁵ organizaciones públicas y privadas de esa convocatoria, entre las que se encontraban las asociaciones civiles **Conservación del Territorio Insular Mexicano (ISLA)** con el proyecto *“Desarrollo Integral Sustentable y Competitivo en la Región Sierra la Laguna” en Baja California Sur*; **Amigos de Sian Ka’an (ASK)** con el proyecto *“Contribución a la sustentabilidad de las áreas naturales protegidas de la Península de Yucatán a través de fortalecer y replicar el nuevo destino Ecoturístico Maya Ka’an y llevar acciones de protección” en Quintana Roo*; y la **Secretaría de Turismo (SECTUR)** con el proyecto *“Fortalecimiento del Programa de Turismo Sustentable en México, a través de la conservación de la biodiversidad y la reducción de los impactos adversos del cambio climático y la degradación de suelos” como dependencia Federal en la CDMX.*

Dado que esos tres proyectos coincidían en temática, el GEFSEC, mediante procesos internos, instruyó a las partes correspondientes unificar en uno solo que recibiría fondos a nivel nacional y que lideraría SECTUR. Por otra parte, en el 2016, la Conferencia de las Partes sobre biodiversidad (COP 13) del Convenio de Diversidad Biológica (CDB) llevada a cabo en Cancún, Quintana Roo, México, tuvo como tema principal la transversalización de la diversidad biológica en los sectores productivos donde fue incluido el sector turístico. A manera de cumplimiento a los compromisos de México en dicha COP y en seguimiento a las propuestas anteriormente descritas presentadas al GEF-6, se comenzó a diseñar el proyecto Kuxatur⁶.

En el 2017 quedó aprobado el GEF-6 Project Identification Form (PIF) del proyecto *“Mainstreaming Biodiversity Conservation Criteria in Mexico’s Tourism Sector with Emphasis on Biodiversity-rich Coastal Ecosystems”*, en español: *“Integración de criterios de la conservación de la biodiversidad para el sector turístico en México con énfasis en los ecosistemas costeros ricos en biodiversidad”* (coloquialmente Kuxatur). En este documento, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), quedó como la agencia implementadora del GEF con el ID 5766 para el proyecto. El financiamiento del GEF se estableció en \$7,238,613.00 dólares norteamericanos, así como un cofinanciamiento inicial de \$43,510,00.00 dólares aportados por organismos locales tanto en especie como en efectivo. El PIF consideraba 4 componentes definidos en el proyecto con tres modelos demostrativos: con el socio clave de BCS, el socio clave de Q. Roo y un socio en Oax, invitado por SECTUR, el **Fondo Mundial para la Naturaleza** (WWF, por sus siglas en inglés), elegido por su trabajo en dicho estado, y proyectado para

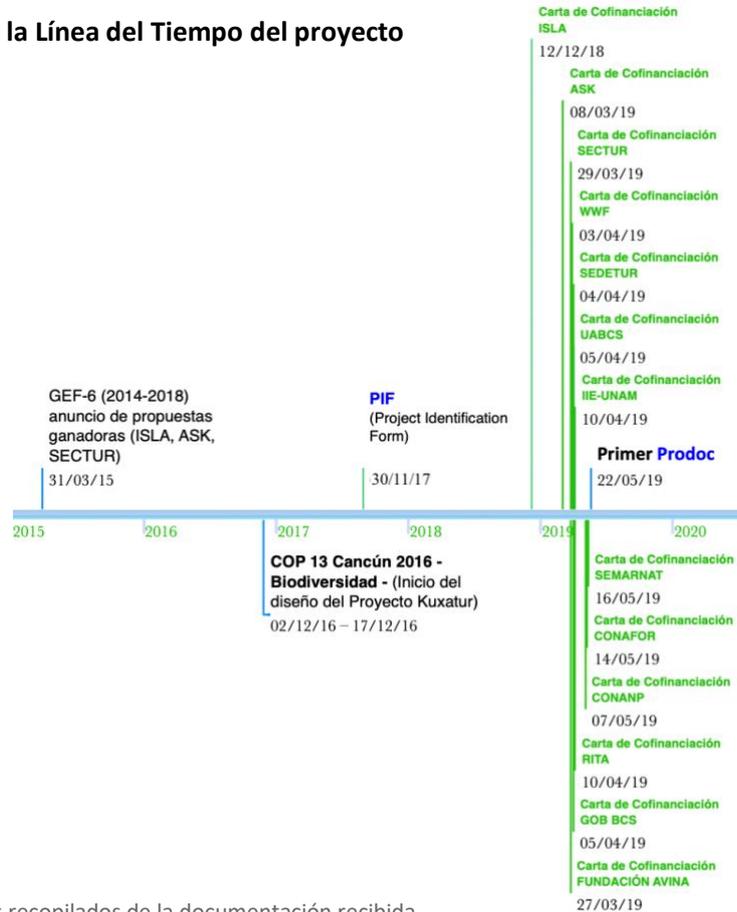
⁵ “Cartera Nacional de Proyectos 2014-2018 Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF)”. Url: <https://www.gob.mx/semarnat/acciones-y-programas/cartera-nacional-de-proyectos-2014-2018-fondo-para-el-medio-ambiente-mundial-gef>. Última visita al sitio: 12 abril de 2024.

⁶ Sitio oficial del Proyecto Kuxatur. Url: <https://www.kuxatur.com/nosotros>. Última visita al sitio: 13 abril de 2024.

hacerse cargo del piloto en la zona costera, específicamente en el municipio de Huatulco debido al análisis que en ese entonces estaba realizándose para decretarlo como Zona de Desarrollo Turístico Sustentable (ZDTS) conforme a lo establecido en la Ley General de Turismo del 2009.

Durante el periodo de diciembre del 2018 y mayo del 2019, múltiples organismos locales enviaron cartas de cofinanciación al proyecto. Para el 2019 ya se contaba con un Borrador del Documento de Proyecto (Primer prodoc).

Figura 5. Encuadre del diseño en la Línea del Tiempo del proyecto



Fuente: Elaboración propia con los datos recopilados de la documentación recibida.

La siguiente tabla muestra las etapas clave en el proceso de formulación del proyecto.

Tabla 5. Etapas principales de la formulación del proyecto

Etapa	Fecha
Fecha de aprobación del PIF	30 de nov de 2017
Firma del prodoc	26 de oct de 2020
Contratación del Coordinador de Proyecto	16 feb 2021 * (inicio de labores) ⁷
Fecha del Taller de Arranque (Inception workshop)	18/mar - 29/abr 2021

El equipo evaluador estima que el proceso desde la formulación hasta la aprobación y firma del prodoc ha sido **muy largo**, teniendo en cuenta que pasaron **38 meses desde que se entregó el PIF hasta la**

⁷ El contrato indica que iniciaría el 16 de marzo de 2021; tiene firma autógrafa del 12 de febrero e inició labores el 16 de febrero de 2021 contando con el pago de ese mes.

aprobación del Prodoc por parte del FMAM. Hay que tener en cuenta el hecho que el proyecto toma la información de los documentos de proyectos de ISLA, ASK y SECTUR elaborados en 2014 y aprobados en 2015, por tanto, considerablemente más de 38 meses.

La fase de arranque fue un poco lenta, ya que pasaron 5 meses desde la firma del Prodoc hasta el taller de arranque⁸. La primera Coordinadora del Proyecto se contrató en el primer trimestre de 2021, pero se retiró a principios del 2023.

A pesar de todo el tiempo que pasó desde que se formularon los primeros proyectos de ISLA, ASK y SECTUR, todavía existe un nutrido grupo de actores que participaron del proceso y, por tanto, hay memoria histórica del mismo. Los actores entrevistados que participaron del proceso de formulación están de acuerdo en que fue un proceso **participativo y consideran que el Prodoc es robusto en cuanto a su estrategia. La descripción de componentes, productos y acciones en el territorio aportan una lectura clara de todo lo que se pretende lograr y cómo se relacionan los componentes y productos. No obstante, no se puede decir lo mismo del marco de resultados.**

El proyecto consta de **4 Componentes**, de los cuales cada uno consta de 2 resultados, excepto el Componente 4 que tiene solo uno. Estos **7 Resultados** a su vez se conforman de **18 Productos**, más **16 Indicadores**, los cuales se nutren de los logros de más de 1 Producto a la vez debido a que en el prodoc están ligados directamente a una/s actividad(es) del bloque de Productos, más que al producto en sí.

La estrategia del proyecto surge de un análisis en profundidad de la problemática y de barreras para la promoción de la conservación de la biodiversidad. Se identifican barreras legales, financieras que se trabajarán desde el nivel Federal (componente 1) y a través de los socios implementadores que pondrán en práctica su experiencia en los tres Estados pilotos para promover ZDTS y modelos de gestión y financieros que nutran de información, lecciones aprendidas y recomendaciones para seguir mejorando la política pública. Por tanto, es un enfoque, teórico, de construir un modelo de política pública para la promoción de un turismo respetuoso con la naturaleza de abajo hacia arriba (bottom up approach) construido desde las distintas experiencias promovidas en los territorios por un nutrido grupo de actores públicos, privados y de la Sociedad Civil.

Así mismo, el proyecto ha sido diseñado siguiendo las lecciones aprendidas de diversos proyectos que, cuando se diseñó el proyecto, todavía estaban operativos. Estos fueron:

- a) UNDP/GEF/CONANP “Fortalecimiento de la efectividad en la gestión y resiliencia de las áreas protegidas para salvaguardar la biodiversidad amenazada por el cambio climático”;
- b) CONANP “Marco Estratégico para un turismo sustentable en áreas protegidas en México”;
- c) WB/GEF/INECC/CONANP/CONAFOR/FMCN “Proyecto de conservación de cuencas costeras en entornos cambiantes”; y
- d) SECTUR/GIZ “Adaptación al cambio climático basada en los ecosistemas en el sector turístico (ADAPTUR)”.

Del análisis del prodoc queda claro que estos proyectos se tuvieron en cuenta y que, además, estos actores tan relevantes para la conservación en México y la promoción del turismo, formaban parte de la lógica de intervención. Tanto CONANP, CONAFOR, entre otros, se esperaba que formaran parte de un Comité Asesor Técnico a la Junta Directiva del proyecto. Esto no se llevó a cabo a nivel federal, aunque sí que hay evidencia en la implementación en el territorio de colaboración con dichos organismos.

El equipo evaluador considera que la lógica de intervención propuesta es relevante y que está perfectamente alineada con las prioridades nacionales e internacionales.

⁸ De acuerdo con el PNUD, esta fase suele durar entre dos y tres meses

7.1.2 Pertinencia y calidad del Marco de resultados / marco lógico, los indicadores y actividades del proyecto

El Prodoc presenta una teoría de cambio borrosa. La imagen más nítida se encontró en una presentación de un Taller de Resultados de SECTUR del 2023. El proyecto y su marco de resultados sigue la siguiente hipótesis:

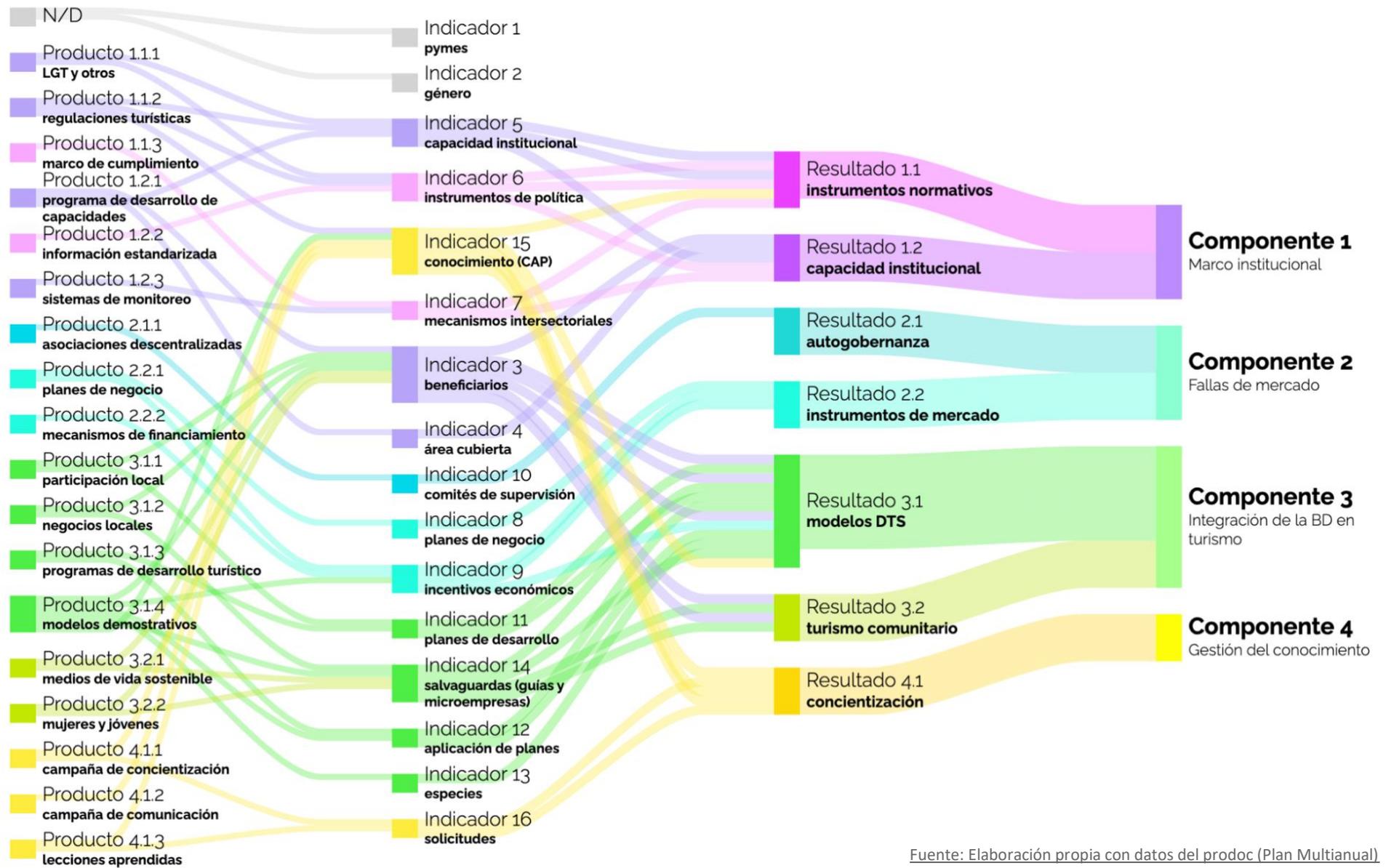
Figura 6. Teoría de Cambio del proyecto



Fuente: Presentación del Taller de Resultados de SECTUR, 2023

El marco de resultados presenta indicadores por componente. No brinda información sobre qué resultados por componente está midiendo. Además, algunos indicadores se repiten en diversos componentes. Para poder entender la lógica, el equipo evaluador ha revisado el Plan Operativo Multianual presentado como anexo. Este es el único documento que indica la relación con los indicadores. No obstante, este plan multianual especifica qué actividades abonan a los distintos indicadores. Esto no es ideal, ya que, como es lógico en un proyecto que ha pasado tanto tiempo desde su diseño, muchas actividades han cambiado. Para poder entender mejor cómo se relacionan los diferentes componentes con los resultados y productos y cómo se ha mencionado anteriormente, diferentes productos aportan a varios indicadores, el equipo evaluador ha generado un diagrama para demostrar la lógica de intervención. Se presenta a continuación:

Figura 7. Lógica del proyecto



Fuente: Elaboración propia con datos del prodoc (Plan Multianual)

Si bien la lógica del proyecto está bien descrita y detallada en la sección IV. del prodoc, la misma no se entiende en el marco de resultados. En la **figura 7** se puede apreciar la complejidad visual de cómo cada producto intenta exactamente abonar a cada 1 de los 16 indicadores⁹ y por ende, cada indicador pretende abonar a varios resultados de distintos componentes. Esto hace muy difícil el monitoreo.

En el marco de resultados, los 4 primeros indicadores son obligatorios (mandatory indicators) del FMAM a nivel de objetivo. Esto es práctica común en el diseño de los prodocs. Los cuatro indicadores seleccionados presentan su línea de base, meta a medio término y al final del proyecto, así como riesgos e hipótesis. Los indicadores 1 y 2 al Marco de Resultados del PNUD mientras que el 3 y 4 son indicadores principales del GEF. Sin embargo, los indicadores obligatorios 1 y 2 no tienen productos asociados claros, tal como sí los tienen los indicadores obligatorios 3 y 4. Se entiende que los resultados y productos de los cuatro componentes aportarán a la medición de las metas de los indicadores más macro.

A nivel de Componente, se han diseñado indicadores bastante genéricos que permitieron, en su día, abarcar resultados y productos. Se asume que la consultora que diseñó el proyecto optó por englobar resultados en pocos indicadores para simplificar. No obstante, esto **no facilita el monitoreo**, como se puede ver claramente en el Anexo 8. **El marco de resultados no brinda información directa sobre los resultados de cada componente o los productos esperados por componente.** Esta información aparece, a nivel de actividades por productos, en el Anexo A. Plan de Trabajo Multianual. En este anexo, se especifica cómo cada actividad de los distintos productos aporta a los distintos indicadores. El equipo evaluador, para poder calificar y valorar el progreso por componente, ha pasado esta información del Anexo A al anexo 8, buscando una alineación lógica entre los indicadores y los productos. Esto nos ha permitido constatar la complejidad de monitorear el avance al logro de las metas de los indicadores cuando estas se nutren de múltiples productos. A nivel de indicadores, por ejemplo, el indicador 5, “nivel de capacidad institucional para apoyar la transversalización de la biodiversidad en el sector turístico”, se mide a través del “capacity development scorecard” diseñado por el PNUD. Este indicador está propuesto para el Componente 1, fortalecimiento del marco institucional, reglamentario y normativo que promueve el desarrollo turístico sustentable y le aportan los siguientes productos y resultados:

- **Producto 1.1.1** Fortalecimiento de la Ley General de Turismo y de otros instrumentos de políticas del Resultado 1.1 Objetivos de conservación clave de la Biodiversidad integrados en la Ley General de Turismo; y
- **Producto 1.2.1** Programa de desarrollo de capacidades institucionalizado en SECTUR, secretarías estatales, sector privado, operadores turísticos, ayuntamientos y OSCs con al menos 200 personas capacitadas en turismo compatible con la conservación de la BD, así como en la aplicación de planes de ordenamiento territorial para el final del proyecto. Resultado 1.2 Fortalecimiento de la capacidad institucional en la SECTUR, gobiernos estatales y locales para mitigar y gestionar el impacto del turismo sobre la BD.

Este es un buen ejemplo de lo que pasa con los indicadores del marco de resultados. En este caso, el proyecto ha reportado sobre el indicador 5 al presentar el “capacity development scorecard” pero no ha podido mostrar avance sobre el mismo indicador sobre el producto 1.2.1. Por tanto, esto supone un **problema a la hora de la valoración**, ya que, en principio, el equipo evaluador debería tomar el avance sobre el indicador afectado por estos dos productos. En cuanto a la medición, si bien esta herramienta presentada durante la EMT indica avance, el equipo evaluador ha constatado que el proyecto todavía no ha diseñado un plan de fortalecimiento del SECTUR ni llevado a cabo capacitaciones para justamente transversalizar la BD en las áreas relevantes de SECTUR. Así mismo, la herramienta no brinda información sobre los valores que se aportan, por tanto, no se sabe en qué basan sus valoraciones.

⁹ Según las actividades del Plan Multianual del prodoc.

Otro ejemplo lo vemos con el indicador 6; # de instrumentos de política de desarrollo turístico que integran salvaguardas para la conservación de la BD y de uso sustentable. Los siguientes productos aportan a este indicador:

- Producto 1.1.2 Conservación de la biodiversidad integrada a la planificación y regulaciones turísticas, dando como resultado una coherencia entre políticas/regulaciones sobre el ordenamiento del territorio y la Ley General de Turismo y los instrumentos regulatorios/normativos relacionados del Resultado 1.1; y
- Producto 1.2.2 Establecimiento de información confiable, estandarizada y homogénea, dando como resultado la capacidad reforzada de SECTUR para revisar, adoptar e implementar programas turísticos a nivel de paisaje del Resultado 1.2.

Como ha pasado con el indicador 5, ahora mismo, el indicador solo se puede medir en relación con el producto 1.1.2, ya que el proyecto tiene un borrador de Ley General de Turismo, borrador de expediente de ZDTS de Huatulco, la Declaración de la ZRCPT y la ECUSBE. No obstante, el equipo evaluador no tiene evidencia de que exista ningún sistema o plataforma con información disponible sobre la materia. La siguiente tabla muestra cómo los diferentes productos aportan a los 16 indicadores:

Tabla 6. Interpretación de la vinculación productos a indicadores del marco lógico

Componente	Resultado	Producto	Indicador
Componente 1	Resultado 1.1:	Producto 1.1.1	5
		Producto 1.1.2	6
		Producto 1.1.3	7
	Resultado 1.2	Producto 1.2.1	5
		Producto 1.2.2	6
		Producto 1.2.3	7
Componente 2	Resultado 2.1	Producto 2.1.1	10
	Resultado 2.2	Producto 2.2.1	8
		Producto 2.2.2	9
Componente 3	Resultado 3.1	Producto 3.1.1	11
		Producto 3.1.2	14
		Producto 3.1.3	12
		Producto 3.1.4	13
	Resultado 3.2	Producto 3.2.1	14
		Producto 3.2.2	14
Componente 4	Resultado 4.1	Producto 4.1.1	15
		Producto 4.1.2	15
		Producto 4.1.3	16

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, hay 5 indicadores repetidos en distintos productos. El resto de los indicadores asignados a los productos por el equipo evaluador, en función de la interpretación del producto y el indicador, solo están vinculados a un producto, lo que facilita su medición.

En términos generales, los indicadores están bien definidos, son medibles y cuantificables con los medios de verificación propuestos. Caso aparte es el **indicador 13** “población de especies indicadoras”. Para este indicador, subdividido por Estado y especie, presenta la línea de base a nivel de estado, por ejemplo, 226 especies de Coral en Q.ROO, o 289.36 hectáreas de manglar, y establece metas a medio término de “mantener o incrementar la población”, o mantener el número de hectáreas de manglar. Si bien el equipo evaluador entiende la importancia del componente de educación ambiental y sensibilización de la población a través del monitoreo que llevan a cabo las tres OSCs en los sitios piloto, **no considera factible llegar a estas metas.** Esto se debe a que el proyecto, en su accionar, no tiene incidencia directa sobre la conservación de estas especies indicadoras. Existen demasiados factores fuera del control del proyecto que afectan la estabilidad de las especies. **Se recomienda aclarar, en relación con las metas del i13, que el proyecto ayudará, a través del monitoreo y concienciación, al logro de las metas a nivel nacional.** Así mismo, se ha constatado que las tres OSCs están recopilando datos del monitoreo de especies y área de ecosistemas críticos, pero estos datos no están siendo absorbidos a nivel estatal o nacional. Por tanto, los datos que se reportan no aportan a las metas establecidas. **Se recomienda, por un lado, asegurar que los datos suman a un sistema de monitoreo a nivel Estatal/Nacional.**

Cabe resaltar que en todo el marco de resultados solo hay un indicador desagregado por **género**, el indicador #7, “# de mecanismos intersectoriales de diálogo, incluyendo % de mujeres”. A la fecha, **no se tiene evidencia de si existe un 45% de mujeres en los Comités.** Esto también se debe a que a la fecha solo existe un Comité Espejo en el Estado de QROO así como el reciente Grupo 1. **Se recomienda que los socios y la UCP empiecen a recopilar estos datos para poder dar seguimiento al indicador 7.**

El componente 4, de gestión del conocimiento y M&E, presenta dos indicadores. Si bien ambos indicadores han sido reportados y valorados como estar en camino de lograrse, esto se debe a la propia descripción del indicador. El indicador 15 está relacionado con el nivel de mejora del conocimiento, aptitudes y prácticas (KAP por sus siglas en inglés) sobre BD y turismo a nivel nacional y estatal medido a través de una encuesta en el año 1 y año 6. Esta encuesta se llevó a cabo y se tiene evidencia, por tanto, se puede decir que el indicador está camino a lograrse. Así mismo, el indicador 16, # de solicitudes para el apoyo sobre transversalización de BD en el sector turístico en las áreas alrededor de las ZDTS, con una solicitud como meta a medio término, se ve ampliamente lograda al considerar, el equipo evaluador, que solo en OAX, WWF ha trabajado con 12 empresas en el desarrollo de sus planes de negocio, de las cuales, 10 están por fuera del ZDTS. Por tanto, este trabajo puede dar por cumplida la meta. No obstante, **se considera que, de hecho, al revisar los PIR y los informes trimestrales de los socios implementadores, se han llevado a cabo muy pocas actividades de campañas de sensibilización dirigidas a diferentes actores y usuarios de turismo** (producto 4.1.1) o actividades de lecciones aprendidas, guías y herramientas sistematizadas (producto 4.1.3). Por tanto, **los indicadores seleccionados no están acorde a lo que se pretende hacer en este componente y pueden ser considerados engañosos.**

7.1.3 Pertinencia del proyecto con las políticas y estrategias nacionales y con el marco de intervención del PNUD

El equipo evaluador considera que la **lógica de intervención es pertinente y alineada perfectamente a las prioridades de Naciones Unidas.** Concretamente:

Con el **CPD (por sus siglas en inglés) 2021-2025** (Documento del Programa para México):

- **Resultado A conexo del plan estratégico, 2018-2021.** Erradicar la pobreza en todas sus formas y dimensiones
 - **Producto 3.** Mayor inclusión de las mujeres, los jóvenes y los migrantes en las cadenas de producción, los mercados laborales y los servicios financieros y educativos
 - **Producto 4.** Aumento de la capacidad de las empresas y organizaciones productivas locales para aplicar modelos empresariales inclusivos y sostenibles que conduzcan a medios de vida sostenibles
- **Resultado C conexo del plan estratégico, 2018-2021:** Fortalecer la resiliencia ante las perturbaciones y las crisis
 - **Producto 6.** Estrategias apoyadas que se centran en la consolidación de la política de conservación y la gestión sostenible de los ecosistemas y la diversidad biológica desde una perspectiva de economía ecológica e inclusión

Con el **Plan Estratégico PNUD 2022-2025:**

- Con la **solución emblemática “Medio Ambiente”:** Situar la naturaleza y el medio ambiente en el centro de los planes y economías nacionales y ayudar a los gobiernos a proteger, gestionar y valorar su patrimonio natural

Con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para México 2020-2025 (**MANUD**). Área de trabajo 3. Efecto directo 6.:

- Efecto Directo 6. Al 2025, el Estado mexicano implementa políticas, estrategias y programas que permitan transitar hacia una economía verde que promueva la mitigación al cambio climático y el reforzamiento del marco institucional, considerando la eficiencia energética, la promoción de energías limpias y renovables, así como producción, consumo, transporte, ciudades y agricultura sostenibles; con enfoque en salud, derechos humanos, género, interculturalidad, ciclo de vida y territorio.

Así como con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (**UNDAF**) 2014-2019 (que estaba vigente al momento del diseño del PRODOC):

- Resultado 6: “Los tres niveles de gobierno, el sector privado, la academia y la sociedad civil habrán fortalecido sus capacidades para revertir la degradación ambiental y aprovechar los recursos naturales de manera sostenible y equitativa mediante la incorporación de la sostenibilidad ambiental, el desarrollo bajo en emisiones y la economía verde en los procesos de legislación, programación y toma de decisiones”

Con la **Agenda 2030** para el Desarrollo Sostenible:

- Objetivo 14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

En cuanto a las **prioridades nacionales la alineación está medianamente incluida**, ya que, a pesar de que son temas que sí se incluyen a nivel sectorial, la prioridad nacional está sesgada a la ejecución de proyectos muy específicos de orden presidencial. Por ejemplo, en el **Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024** (PND), los temas de biodiversidad, turismo y sustentabilidad se enfocan en:

- Sustentabilidad: enfocado al “Programa de Producción para el Bienestar”, al “Programa de apoyo a cafetaleros y cañeros del país”, al “Programa Sembrando Vida” y a una carrera universitaria en las “Universidades para el Bienestar”.
- Biodiversidad: enfocada al impulso de la conservación por medio de los incentivos económicos en el “Programa de apoyo a cafetaleros y cañeros del país”.
- Turismo: enfocado al “Tren maya”. Este último es considerado en el prodoc como actividad turística de alto impacto.

Por otro lado, en el **Programa Sectorial de Turismo 2020-2024** (PROSECTUR), sí está alineado con él:

- **Objetivo Prioritario 4.-** Fomentar el turismo sostenible en el territorio nacional
 - Estrategia prioritaria 4.1.- Contribuir a la reducción de los impactos negativos del turismo en el ambiente para su sostenibilidad.
 - Estrategia prioritaria 4.2.-Promover proyectos sostenibles para impulsar el desarrollo turístico.
 - Estrategia prioritaria 4.3.-Fortalecer la planeación territorial para el aprovechamiento sostenible, la conservación y ampliación del patrimonio turístico.

7.1.4 Pertinencia de la dimensión de género en el proyecto

El documento de proyecto presenta, en la sección V de resultados esperados, una subsección sobre equidad y empoderamiento de la mujer (página 46). Esta subsección **resalta la importancia del género para el proyecto y en el sector turístico**, presenta ejemplos de Q.ROO y BCS e indica que el género se ha tomado en cuenta durante la fase de diseño. Analizando la sección IV de la estrategia del proyecto se indica que el Análisis de Género y su Estrategia identificaron diversas oportunidades para hacer participar a las cooperativas de mujeres (Anexo G del prodoc). El anexo G efectivamente analiza el marco legal internacional y nacional y cómo aplica el género en las distintas leyes y estrategias relacionadas con el proyecto. Más importante, propone una estrategia a ser utilizada por el proyecto cuyo objetivo es “promover el empoderamiento de la mujer a través del uso estratégico de sus experiencias en la conservación de la biodiversidad en ecosistemas críticos para lograr la incorporación de las salvaguardas de conservación de BD en las ZDTS”. Así mismo, propone las siguientes líneas de acción:

1. Promover la **participación efectiva en el proceso de toma de decisiones** en sus comunidades y la integración en la cadena de valor del sector turismo;
2. **Generación de datos e información con enfoque de género**, a través del establecimiento de líneas de base sobre las desigualdades asociadas al uso, acceso y beneficio de los recursos naturales en el contexto del desarrollo turístico sostenible utilizando tecnologías de innovación como big data, y
3. **Compartir las experiencias de mujeres y hombres en torno a la gestión de la biodiversidad** en los ecosistemas marinos y costeros afectados por la actividad turística en los lugares.

De igual manera, la estrategia del proyecto presenta un producto directamente relacionado con el género, producto 3.2.2 “alternativas productivas para mujeres y jóvenes promocionadas”.

A través de las entrevistas con actores en campo, los evaluadores han podido constatar, sobre todo, a **nivel de los tres pilotos**, que los **socios implementadores están trabajando con grupos de mujeres y jóvenes** a través de la educación ambiental, el monitoreo, la capacitación de guías en las distintas normas, los emprendimientos ecoturísticos, foros y talleres como por ejemplo:

- el taller “Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo con énfasis en mujeres emprendedoras” en relación al punto 1,
- y el Foro "El rol de la mujer en el turismo comunitario y la conservación de la biodiversidad" relativo al punto 3, ambos llevados a cabo por ASK en Quintana Roo.

Sin embargo, tanto los socios como PNUD están fallando a la hora de recolectar/reportar los avances. A la fecha, **no se tiene un registro claro sobre cómo todas las intervenciones realizadas en la materia aportan a las tres líneas estratégicas presentadas en el Anexo G del prodoc, además de que no se están reportando datos desagregados a nivel de indicadores que sirvan para el monitoreo.**

Por otra parte, los socios implementadores han presentado, en sus reportes (PIR), documentos institucionales e independientes como prueba de cumplimiento sobre perspectiva de género que no están directamente vinculados con el proyecto Kuxatur como:

- Plan de Género PNUD (s/f) - [incluye el Plan de Acción de Género del prodoc]
- Estrategia Igualdad de género PNUD (jul-2023)
- Política de Igualdad SECTUR (feb-2021)
- Política de Género ASK (s/f)

Finalmente, dos socios implementadores de los pilotos presentaron estudios relativos que sí están hechos *ad hoc* para el proyecto. Sin embargo, todavía no constituyen una formación robusta en materia de marcos de políticas o marcos institucionales sensibles al género para la conservación de la biodiversidad y el uso sustentable de los recursos naturales:

- **Anexo 1. Plan de acción para la integración de mujeres y jóvenes en el turismo del corredor Huatulco-Chacahua.** En: Evaluación de referencia: Impulso de los medios de vida de mujeres y jóvenes en el turismo del corredor Huatulco-Chacahua, Oaxaca. 2022 (a nivel diagnóstico)
- **Estudio de género, turismo y biodiversidad:** una alternativa para propiciar el desarrollo económico local en la cuenca de Santiago, B.C.S. 2022. (a nivel diagnóstico)
- La sección de género de la **“Estrategia para la Conservación y Uso Sustentable de la Biodiversidad con Énfasis en Turismo”** (ECUSBE) para BCS como parte de la Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México (ENBioMex)

Aunado a lo anterior, estos documentos están a nivel de diagnóstico desde el 2022. Todavía falta la implementación y transversalización formal en los productos y actividades. Lo anterior puede estar relacionado con que no hay un/a especialista en género desde la coordinación del proyecto que oriente, lidere y supervise la transversalización de la perspectiva de género. Por ende, se **recomienda**, contratar al especialista en género y **revisar la Estrategia y Plan de Acción del Anexo G** para aterrizarlo y asegurarse que se diseñan actividades concretas, medibles, que se pueden **incluir en los siguientes POAs**. Por otro lado, se **recomienda**, como se verá más adelante, revisar el marco de resultados y **desagregar algunos de los indicadores por género con sus respectivas metas**. Esto permitirá mejorar la forma en que reportan la información los socios implementadores y la UCP, a su vez, logrará transmitir mejor a PNUD y GEF, los logros en materia de género.

7.1.5 Pertinencia de los riesgos identificados

El Prodoc hace un análisis de los riesgos medioambientales y sociales que se presenta como anexo al documento. Concretamente, lista 8 riesgos. La siguiente tabla muestra el análisis actualizado de los riesgos identificados reportados en los PIR y verificados por el equipo evaluador durante la visita de campo y triangulando la información después de la revisión documental.

Tabla 7. Comentarios sobre los riesgos identificados

Número	Descripción	Impacto y Probabilidad	Importancia original del prodoc	Comentarios EMT
1	El proyecto apoyará la planeación y regulación territorial en áreas sensibles en donde la actividad económica podría tener impactos potenciales en el ecosistema.	I = 3 P = 3	Moderado	Existe evidencia de que el proyecto está trabajando en áreas sensibles a través de los pilotos con diferente grado de avance. Tanto en QROO como en OAX existe una Zona delimitada y, el siguiente paso, será trabajar el plan de manejo y financiero. No obstante, es cierto que en las tres áreas, se están desarrollando proyectos de gran escala que pueden incrementar considerablemente la presión sobre las áreas naturales y sus recursos. Por ejemplo, el nuevo aeropuerto de Tulum ubicado justo con el límite de la RBSK, el Tren Maya en Q.ROO, así como la nueva autopista Oaxaca-Puerto Escondido que se espera que incremente la demanda de servicios e implique también un incremento en el número de visitantes a la zona. El equipo evaluador considera que la importancia del riesgo se mantiene como MODERADO .
2	Existe un riesgo de oportunidades limitadas para involucrar a las mujeres en las actividades turísticas.	I = 3 P = 2	Bajo	Se ha podido constatar que, en los tres sitios pilotos, las mujeres participan activamente de las actividades turísticas en las zonas. No obstante, no se ha logrado sistematizar esta información. Se mantiene la importancia del riesgo original.
3	Las actividades del proyecto se llevarán a	I = 3	Bajo	Efectivamente, los sitios propuestos son limítrofes a áreas protegidas con comunidades indígenas/locales habitando en las mismas. La Declaratoria de

	<p>cabo dentro y alrededor de hábitats críticos y/o sensibles desde el punto de vista ambiental, incluyendo áreas legalmente protegidas y tierras de pueblos indígenas, propiedades colectivas como ejidos¹⁰, bienes comunales¹¹ y ranchos¹², pudiendo afectar adversamente a los valores de conservación de estas áreas en caso de que se opte por actividades de</p>	<p>P = 2</p>		<p>ZRCPT en Q.ROO y el Expediente recientemente finalizado para la ZDTS en OAX demuestran que los socios implementadores están trabajando en la planificación de estas zonas teniendo en cuenta a las comunidades. El equipo evaluador considera que se mantiene el riesgo original, Bajo.</p>
--	---	--------------	--	--

¹⁰ **EJIDO:** Es una forma colectiva de tenencia y protección de la tierra que derivó del reparto post-revolucionario. Se estipuló en la Ley Agraria de 1915. De acuerdo con la Ley Agraria de 1992, última reforma publicada en el DOF 01-04-2024, el ejido consta de I. tierras para el asentamiento humano; II. tierras de uso común; y III. tierras parceladas. Estas son inalienables, imprescriptibles e inembargables, salvo excepciones. Según el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA) de la Cámara de Diputados, para 2015 se estimó que el 52% del territorio mexicano se rige bajo esta figura. La gran mayoría de las comunidades indígenas/locales que participan en Kuxatur (QROO y BCS) participan con sus bienes bajo la figura del ejido.

¹¹ **BIENES COMUNALES:** Una comunidad se refiere a la personalidad jurídica de un núcleo de población y su propiedad sobre la tierra según el Ar. 99 de la Ley Agraria vigente. Estas son inalienables, imprescriptibles e inembargables, salvo excepciones. De acuerdo con el expediente técnico para la ZDTS para Oaxaca, durante la Reforma Agraria, Huatulco no tuvo un reparto de tierras sino hasta la constitución de los bienes comunales durante el proceso de creación del CIP; el 28 de mayo de 1984 el presidente Miguel de la Madrid constituyó legalmente los bienes comunales en la totalidad de las tierras del municipio de Santa María Huatulco (51,510 hectáreas) y un día después, el 29 de mayo de 1984, se publicó un segundo decreto expropiatorio de toda la parte costera del municipio por causa de utilidad pública (21 mil hectáreas). Las empresas comunitarias que participan en Kuxatur en OAX lo hacen mediante sus bienes comunales con una permanente conciencia sobre las expropiaciones de los 80s.

¹² **RANCHOS:** a los ejidos en BCS usualmente se les denomina ranchos, de los cuales se intuye que algunos de sus poseedores pueden ser descendientes lejanos de los grupos indígenas que alguna vez habitaron la región (ej. Pericúes), pero que en la actualidad no conforman grupos indígenas como tal.

	extracción en lugar de conservación.			
4	La promoción del desarrollo turístico y actividades relacionadas y consumo a lo largo de áreas costeras podría atraer actividades secundarias y tener impactos negativos en la misma BD que el proyecto está tratando de conservar	I = 3 P = 2	Elevado	Si bien el proyecto busca la promoción de actividades turísticas sostenibles, el verdadero riesgo, no está relacionado al quehacer de este proyecto. Los tres Estados sufren una tremenda presión por el turismo aunado a otras presiones como son los macroproyectos promovidos por el país, como el tren Maya, el aeropuerto de Tulum, el proyecto transistmico en OAX, etc. Las áreas costeras están bajo inmensa presión y el verdadero reto está en coexistir con el modelo de sol y playa existente y con el desarrollo desenfrenado del turismo en todo el litoral. Este riesgo se considera ELEVADO .
5	La idoneidad del uso de suelo podría cambiar debido al cambio climático, provocando que los resultados potenciales del proyecto sean sensibles o vulnerables a posibles impactos del cambio climático	I = 3 P = 3	Moderado	Los tres pilotos están proponiendo zonas que van más allá de la zona costera. Por ejemplo, en Q.ROO, la ZRCPT no toca el litoral y en OAX cubre la mayoría del Municipio de Huatulco y excluyen, ambos, las áreas protegidas. En BCS se espera que se trabaje en la Zona de Desarrollo Turístico Local de la Sierra de la Laguna, también, más amplia que la zona costera, donde, en todos los casos, se pueden esperar cambios del uso de suelo por el cambio climático a largo plazo. Se mantiene el riesgo como MODERADO.
6	Existe la presencia de Pueblos Indígenas en los sitios seleccionados en	I = 4 P = 2	Moderado	Se ha comprobado que existen pueblos indígenas con los que se está trabajando, sobre todo, en Q.ROO. También se ha comprobado que, en el caso de ASK, se está haciendo de forma participativa. En OAX, se ha propuesto la

	<p>Oaxaca y Quintana Roo. Algunas áreas sensibles desde el punto de vista ambiental pueden estar localizadas en sus tierras y a menos que se lleven a cabo consultas que sean culturalmente apropiadas, la planeación territorial y las políticas turísticas en dichas áreas pueden afectar los derechos e intereses, tierras, recursos, territorios y medios de subsistencia tradicionales de los pueblos indígenas correspondientes</p>			<p>ZDTS pero no se ha socializado de la misma manera; si bien mediante la consultoría que realizó el Expediente Técnico que promueve el Decreto de Santa María Huatulco como ZDTS se realizó al menos un taller donde participaron actores locales además del sector público (como el Comisariado de Bienes Comunales de San Pedro Tututepec, la Asociación de Hoteles y Moteles de las Bahías de Huatulco, la Asociación de Promotores Inmobiliarios y Turísticos de Bahías de Huatulco A.C y Promotores Hoteleros Turísticos de la Costa A.C) en la visita de campo se constató que tanto el representante de Bienes Comunales de Santa María Huatulco, como los mismos comuneros de la zona del polígono de la ZDTS, han marcado su distancia con el proyecto y por lo tanto carecen de información sobre el mismo. No existe evidencia de que se haya llevado a cabo un proceso de “Consultas y consentimiento libre, previo e informado (FPIC, por sus siglas en inglés). Por tanto, el riesgo se mantiene como MODERADO.</p>
7	<p>La implementación por vez primera de un proyecto del GEF por parte de la Secretaría de Turismo significa una falta de énfasis en los resultados de los GEB, mientras que cambiar las prioridades</p>	<p>I = 3 P = 3</p>	<p>Bajo</p>	<p>Si bien es cierto que SECTUR no tiene experiencia con el GEF, se ha constatado, tanto a nivel federal como estatal, el interés de los gobernantes en buscar modelos alternativos de turismo, alternativos al modelo de sol y playa. La motivación para promocionar este tipo de turismo viene de la realización de que el modelo actual, de sol y playa, tiene un recorrido limitado. De las conversaciones mantenidas está claro que el interés existe en buscar alternativas más sostenibles. Se considera, como mínimo, a nivel de los tres estados, el riesgo ser BAJO.</p>

	gubernamentales pone presión en el proyecto para modificar actividades/objetivos sobre temas emergentes			
8	El fortalecimiento y desarrollo de nuevos negocios ecoturísticos tiene el potencial de generar deshechos	I = 3 P = 3	Bajo	El nivel de concienciación de los proyectos ecoturísticos visitados durante la misión de evaluación es alto. Un buen número de ellos no están en este negocio por el dinero sino más bien por temas de conciencia y respeto por la naturaleza. La gestión de residuos ha sido considerada en todos los proyectos visitados. Se considera el riesgo, como BAJO .

En los PIR se puede comprobar que el proyecto está monitoreando los riesgos. En ambos PIRs, en la sección de “I. Gestión del riesgo”, se enumeran los riesgos a los que se debe prestar atención. Estos no están vinculados a la tabla arriba. Más bien, son riesgos más operativos del proyecto, como por ejemplo, la no renovación de la Coordinadora, necesidad de incrementar el control sobre los socios implementadores debido a las dudas de PNUD de su capacidad de gestión (PIR 2023 pág. 64); fortalecimiento de la capacidad de los socios implementadores, implementación de medidas de adaptación, etc.

Del análisis de las actas de las 6 juntas directivas llevadas a cabo desde el inicio del proyecto, se puede constatar, que se ha solicitado en 3 ocasiones a los socios implementadores una puesta a punto sobre el tema de los riesgos. Así mismo, también se incluye dentro del prodoc, la posibilidad de tener algún tipo de incidencia sobre macroproyectos potenciales (que ahora son ya una realidad) que pudieran afectar las zonas piloto, por ejemplo, el tren Maya en Q.ROO o el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (“Tren Transístmico”) en OAX. Esta posibilidad se descartó tanto en el informe de arranque del proyecto como en las Juntas Directivas. No obstante, **si bien el proyecto no tiene ninguna capacidad de injerencia, ni positiva ni negativa, sobre estos macroproyectos, sí que se deben monitorear para recopilar información que pueda ser de utilidad en caso de vulnerar la biodiversidad y su conservación en estas áreas.**

7.2 Progreso en el logro de resultados

7.2.1 Análisis del progreso en los resultados

Tal y como indica la Guía, este proceso consiste en examinar el progreso realizado en el logro de los resultados esperados, con evidencia en la revisión del prodoc, los POAs, las herramientas de seguimiento del GEF, los PIRs, los informes trimestrales de los socios implementadores así como los datos verificados de la misión de campo.

El progreso hacia el logro de resultados demuestra que las metas de medio término de los resultados, en su mayoría, aún no han sido alcanzadas. Aunque la mayoría de los esfuerzos del proyecto se han centrado en el Componente 3, el marco de resultados, de la forma en la que están medidos los indicadores, no logra reflejar sus logros.

Tabla 8. Valoración general sobre efectividad por componente

COMPONENTE	VALORACIÓN MTR	JUSTIFICACIÓN
C1	(S) 5-Satisfactoria	<p>Esta valoración es el promedio dado para los indicadores 5, 6 y 7.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esto implica, sobre el i5, medido por el nivel de la capacidad institucional utilizando la herramienta "Capacity Scorecard" que el puntaje de los dos indicadores prioritarios coincide con la meta de la EMT. El equipo evaluador no tiene evidencia de qué criterios o pruebas se han utilizado para dar el puntaje a cada indicador y criterio. Se le ha otorgado un puntaje de moderadamente satisfactorio porque el proyecto no ha logrado hacer el plan de capacitación de SECTUR como estaba previsto (sí que se han elaborado los TDR para el programa de capacitación pero a la fecha no se ha implementado). • En relación al i6, se le otorgó un nivel de avance altamente satisfactorio; está camino a lograrse ya que el proyecto tiene un borrador de la Ley General de Turismo (que incluye salvaguardas para la BD); borradores de Leyes Estatales de turismo para los tres Estados; Borrador Expediente de ZDTS de Huatulco; la Declarada la ZRCPT y la ECUSBE. • El i7, relacionado al # de mecanismos intersectoriales incluyendo % de mujeres, se considera moderadamente satisfactorio puesto que el Comité Nacional (Tlatocan) solo tuvo 1 sesión como tal y en 2023 se sustituyó por el Grupo 1 de Sustentabilidad Turística, un grupo de trabajo activo perteneciente al Consejo Consultivo de Turismo . Sí bien hay un Comité Espejo a nivel estatal en QROO (Consejo Consultivo de Turismo), uno municipal en Felipe Carrillo Puerto y próximamente el OGD, estos últimos no están contabilizados en las metas ni de medio término, ni final porque el indicador solo considera el establecimiento de 1 Comité Nacional Científico para contarse como logrado.

<p>C 2</p>	<p>(MS) 4- Moderadamente Satisfactoria</p>	<p>Esta valoración es el promedio dado para los indicadores 8, 9 y 10, que integran principalmente el componente 2 (entre otros). Dicho componente aborda las fallas de mercado y el financiamiento para la conservación de la biodiversidad, por lo que con la evidencia obtenida, se determinó que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La integración de salvaguardas de biodiversidad en los planes de negocios referidas en el i8, es satisfactoria, ya que más del 50% de los planes incluyen conceptos de salvaguardas de biodiversidad. ● El número de mecanismos de incentivos económicos para la conservación de la biodiversidad en el sector turístico, referido en el i9, es altamente insatisfactoria, ya que no se tienen al menos 2 esquemas de incentivos creados por el proyecto (por ejemplo, creación de un mecanismo de pago por servicios ambientales entre el sector privado, como un hotel y la ZDTS). Si bien se tienen identificados los sitios cercanos donde opera el PSA de la CONAFOR y los posibles dentro del proyecto, todavía no se ha logrado integrarlos, ni mucho menos crear incentivos diferenciados a los ya existentes. ● El # de comités de supervisión para monitorear la recolección y uso de fondos referido en el i10, es satisfactorio, ya que se acercan a los 2 esperados: QROO está en los últimos pasos para instalar el OGD y Huatulco tiene todo listo para de declarar su ZDTS por lo que se acerca a tener su Comité. Por su parte, BCS está en proceso de planeación de un Comité de consulta para su Plan de Acción en el marco de la ECUSBE, la cual está en proceso de revisión.
<p>C 3</p>	<p>(MS) 4- Moderadamente Satisfactoria</p>	<p>Esta valoración es el promedio dado para los indicadores 11, 12 y 14 (el 13 se consideró como no aplicable).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Para el i11 sobre planes de desarrollo turístico a nivel de paisaje se consideran las Zonas de Desarrollo Turístico Sustentables (ZDTS) como herramientas de ordenamiento. En este sentido, se le da una valoración satisfactoria, ya que se ha logrado parcialmente la meta de medio término ya que el expediente de ZDTS de Huatulco todavía no está aprobado y existe el riesgo que no se logre por las inminentes elecciones en 2024. No obstante, se tiene constancia de que el proyecto está trabajando con WWF, PNUD y SECTUR para lograrlo en tiempo y forma. ● El i12 sobre % de aplicación de planes de desarrollo turístico a nivel de paisaje se valora como insatisfactorio básicamente porque no hay evidencia de la implementación de ningún plan de desarrollo hasta la fecha. ● En cuanto al i13, no se puede medir por el equipo evaluador. Esto se debe a que, por un lado, la meta del indicador es a nivel estatal y los datos que están recopilando los tres socios en territorio, son específicos a su ejercicio de monitoreo y no suman o aportan al Sistema Nacional de Monitoreo de la Biodiversidad. Por tanto, no es un indicador SMART. ● El i14 mide la adopción del sector privado de salvaguardas de BD a través del número de microempresas que adoptan actividades amigables con la BD y # de guías en la NOM 09. Al respecto y con la evidencia aportada, el equipo evaluador considera el indicador como moderadamente satisfactorio y camino a lograrse, ya que este producto se está focalizando en QROO y BCS. Ambos socios implementadores están llevando a cabo un seguimiento al producto, intentando tanto la certificación a nivel de empresas como de guías. Se constata que la meta a nivel de guías está camino a lograrse, aunque todavía falta un empuje para lograr la meta de microempresas.
<p>C 4</p>	<p>(S) 5-Satisfactoria</p>	<p>La valoración da un puntaje promedio de 5 debido a que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● el indicador 15 tiene moderadamente satisfactorio por tener el estudio CAP y,

		<p>por tanto, establecer la Línea de base;</p> <ul style="list-style-type: none">● y el indicador 16 tiene satisfactorio, pues tanto WWF como ASK tienen socios trabajando en zonas fuera de sus polígonos delimitados. No obstante, si analizamos los productos, está claro que falta mucho por hacer en cuanto a lecciones aprendidas y gestión del conocimiento. Hay mucho margen de mejora.
--	--	--

Tabla 9. Metas de fin de proyecto

La valoración de los indicadores sigue la siguiente pauta (para mayor detalle, ver el Anexo 8 en el archivo adjunto de excel):

Leyenda valoración indicadores

Logrado	Camino a lograrse	No lleva camino a lograrse
---------	-------------------	----------------------------

Valoración del indicador	Línea Base	2023 Meta a Mitad de Periodo	2026 Meta a final de Proyecto	Valoración de logros conseguidos	Justificación de la valoración
Indicador obligatorio 1: (IRRF 1.4.1.1) Número de micro, pequeñas y medianas empresas que utilizan plataformas de desarrollo de proveedores para cadenas de valor inclusivas y sostenibles.	0	20	40	Logrado	Se reportó el cumplimiento de la meta de mitad de periodo.
Indicador obligatorio 2: (IRRF 2.4.1.1) Existen medidas sensibles al género para la conservación, el uso sustentable y el acceso equitativo y la distribución de beneficios de los recursos naturales, la biodiversidad y los ecosistemas: a) Marcos de políticas, b) Marcos institucionales	a) No b) No	a) No b) No	a) Sí b) Sí	Camino a lograrse	Las evidencias presentadas como medidas de género son documentos institucionales no relacionados con el proyecto. En BCS, se llevó a cabo el Estudio de género, turismo y biodiversidad de Santiago y en Oaxaca tienen un Plan de Acción en el Corredor Huatulco-Chachahua Lo más importante es que se aprueben las modificaciones propuestas a la Ley General del Turismo y las propuestas de modificación de las leyes estatales de turismo para QROO, OAX y BCS, considerando en todas, la formalización de la transversalidad

Valoración del indicador	Línea Base	2023 Meta a Mitad de Periodo	2026 Meta a final de Proyecto	Valoración de logros conseguidos	Justificación de la valoración
					de género.
Indicador clave del GEF 3: # beneficiarios directos del proyecto (desglosados por género)	Total: 0 QROO: 0 OAX: 0 BCS: 0	Total: 2872 QROO: 1,090 (539 mujeres) OAX: 192 (66 mujeres) BCS: 868 (434 mujeres)	Total: 5991 QROO: 1,816 (898 mujeres) OAX: 255 (87 mujeres) BCS: 2,480 (1,240 mujeres)	Camino a lograrse	El equipo evaluador no ha tenido ocasión de revisar todas las minutas de las reuniones de SECTUR y los socios por tanto, la justificación se basa en el PIR 2022 y 2023. RECOMENDACIÓN: Llevar un monitoreo en línea de todos los participantes donde SECTUR y los socios puedan subir los participantes, beneficiarios, directamente al excel online. Esto permitirá llevar un monitoreo actualizado sobre el número de beneficiarios.
Indicador clave del GEF 4: Área de paisaje terrestre/paisaje marino directamente cubierta por el proyecto (ha)	Directo: 0 ha	Directo: 3,028,976 ha (sin ha en BCS ya que no hay Plan en el Examen de mitad de periodo)	Directo: 4,080,516 ha	No lleva camino a lograrse	De acuerdo a la actualización de información aportada por la UCP en un correo del 11 de abril de 2024, en el que se desglosa un total de 1,138,939.87 ha para el 2023 solo se pueden considerar las hectáreas de QROO, concretamente, 909,643.92 correspondientes a la ZRCPT y 33,339.49 correspondientes al polígono del expediente de ZDTS de Huatulco que suman un total de ,942,983.41 hectáreas, equivalente a 31% de la meta a medio término.

Valoración del indicador	Línea Base	2023 Meta a Mitad de Periodo	2026 Meta a final de Proyecto	Valoración de logros conseguidos	Justificación de la valoración
Indicador 5: Nivel de capacidad institucional para apoyar la integración de la BD en el Sector Turístico	<p>Puntuación total: 21</p> <p>Indicadores de prioridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Indicador 6: Existencia de programas de educación ambiental: Puntuación 0 ●Indicador 10: Existencia de políticas ambientales y marcos regulatorios adecuados (dentro del Sector Turístico): Puntuación 1 	<p>Puntuación total: 24</p> <p>Indicadores de prioridad: 6:1 10:2</p>	<p>Puntuación total: 35</p> <p>Indicadores de prioridad: 6:3 10:3</p>	Camino a lograrse	<p>De acuerdo al Capacity Scorecard presentado por la UCP el puntaje de los dos indicadores prioritarios coincide con la meta de la EMT. RECOMENDACIÓN: Para lograr mayor transparencia se sugiere añadir una columna en la matriz del Capacity Scorecard donde se incluya la justificación y evidencia de cada puntaje.</p>
Indicador 6: # de instrumentos de política de desarrollo turístico que integran salvaguardas para la conservación de la BD y de uso sustentable	0 instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> ●2 Planes Territoriales Regionales de Turismo, ●1 Nuevo Plan Sectorial para el Turismo 	<p>3; ●Ley General de Turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Plan Territorial Regional de Turismo ●Nuevo Plan Sectorial para el Turismo 	Camino a lograrse	<p>Se estima que está camino de lograrse ya que existe un borrador de Ley General de Turismo, un expediente de ZDTS para Huatulco (aunque con alto riesgo a que no se apruebe ya que hay elecciones en junio de 2024) y la Zona Rural Comunitaria con Potencial Turístico para QROO. Por tanto, en la EMT, se puede considerar un instrumento aprobado y dos potenciales a ser aprobados a mediano plazo.</p> <p>⚠ No se identifica la incidencia en el nuevo Plan Sectorial de Turismo</p> <p>✅ La ECUSBE no es un Plan territorial aunque sí es un instrumento de política</p>

Valoración del indicador	Línea Base	2023 Meta a Mitad de Periodo	2026 Meta a final de Proyecto	Valoración de logros conseguidos	Justificación de la valoración
<p>Indicador 7: # de mecanismos intersectoriales para el diálogo incluyendo % de mujeres</p>	<p>0 mecanismos</p>	<p>1 Comité Nacional Científico sobre Turismo Sustentable establecido y que se reúne dos veces al año, incluyendo 45% de mujeres</p>	<p>1 Comité Nacional Científico sobre Turismo Sustentable establecido y que se reúne dos veces al año, incluyendo 45% de mujeres y 20 recomendaciones emitidas por el Comité</p>	<p>Camino a lograrse</p>	<p>La evidencia recibida es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minuta de 1 reunión del 20 de nov del 2021 como Tlatocan, con la participación de SECTUR; UCP (Coordinadora); la consultora que realizó el Manual de Gobernanza; y Natoure. • Minuta de 1 reunión ordinaria del 18 de mayo del 2023 del Grupo 1 Sostenibilidad Turística con la participación de representantes de SECTUR, MARINA, ECONOMÍA, CONUEE, CONAFOR, SCT, CONANP, INAH, CENAPRED y la Procuraduría Agraria. • Presentación de 1 sesión extraordinaria en noviembre de 2023 del Grupo 1 Sostenibilidad Turística. <p>El Comité Nacional como tal sesionó 1 vez, después pasó por una variedad de cambios de nombres e intentos de alineación con grupos existentes; se elaboró un Manual de Gobernanza para este (Tlatocan) y sus comités espejo que nunca llegó a utilizarse. En el último reporte anual la UCP considera al "Grupo 1 de Sustentabilidad Turística" como el nuevo sustituto del Tlatocan. Sin embargo hay que considerar que este es un grupo de trabajo existente derivado de la Comisión Ejecutiva de</p>

Valoración del indicador	Línea Base	2023 Meta a Mitad de Periodo	2026 Meta a final de Proyecto	Valoración de logros conseguidos	Justificación de la valoración
					<p>Turismo, el cual se conformó y sesionó independientemente de las gestiones de Kuxatur. Si la nueva estrategia será utilizar este grupo para fungir como el Comité Nacional, tendrán que asegurarse que cumple el objetivo del prodoc de ser un mecanismo intersectorial para el diálogo (debería incluir la participación de los socios implementadores ya que ellos son los que tienen el contexto más claro) y cumplir con lo requerido en este indicador (ej. % de mujeres participantes).</p> <p>Por otro lado, sí hay 2 Comités Espejo en QROO (Consejo Consultivo de Turismo a nivel estatal y otro a nivel municipal en Felipe Carrillo Puerto). No se sabe su conformación en término de género. Sin embargo, para como está descrita la meta, este comité espejo no estaría contabilizado. Se recomienda ajustar el indicador para que los contabilice.</p>
<p>Indicador 8: % de planes de negocio que incluyen salvaguardas de biodiversidad (SBD)</p>	<p>0% de planes</p>	<p>50% de los planes de negocio incluyen salvaguardas</p>	<p>90%</p>	<p>Camino a lograrse</p>	<p>✅ Está la evidencia de los 12 planes de negocio en Oaxaca</p> <p>No se ha presentado evidencia de planes de negocio por parte de ASK e ISLA.</p>

Valoración del indicador	Línea Base	2023 Meta a Mitad de Periodo	2026 Meta a final de Proyecto	Valoración de logros conseguidos	Justificación de la valoración
<p>Indicador 9: # de mecanismos de incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificados - establecidos - puestos en marcha 	0	2 mecanismos de incentivos (acuerdo de PSA entre 1 hotel y ZDTS)	5 mecanismos	No lleva camino a lograrse	<ul style="list-style-type: none"> ● En QROO ASK tuvo un convenio con CONAFOR en 2017 para conservar 500 ha de selva por un plazo de 5 años aportando el 50% del recurso. Esta iniciativa es previa al arranque del proyecto. Reportado primer trimestre 2022 por ASK. En BCS, existe un PSA por conservación de cuenca hidrográfica en la Sierra de la Laguna de CONAFOR que expira este año, 2024. ISLA se reunió con diversos agentes de CONAFOR. No se reporta ningún PSA en OAX. ● El mecanismo identificado en BCS no es entre 1 hotel y una Zona. Es una intersección entre el trabajo de los ejidatarios con los que se planea realizar senderos ecoturísticos y el programa nacional de PSA de la CONAFOR en el que participan.
<p>Indicador 10: # de comités de supervisión de las partes interesadas u otros mecanismos acordados para monitorear la recolección y el uso de fondos</p>	0 (OAX tiene un "Observatorio Ciudadano")	2 comités u otros mecanismos acordados para monitorear la recolección y el uso de los fondos	3 comités (1 en cada sitio) u otros mecanismos acordados para monitorear la recolección y el uso de los fondos	Camino a lograrse	<p>De acuerdo a documentación revisada y entrevistas realizadas con actores relevantes se ha constatado la inminente constitución del OGD. Así mismo, se está por presentar el expediente relacionado a la ZDTS de Huatulco. De aprobarse, el siguiente paso, así como en QROO, sería la constitución del comité de la ZDTS. En BCS existe diferentes propuestas como la ZDTL, el Corredor Turístico de la Bahía de la Paz. A la fecha, no hay evidencia de un comité constituido en ninguna de estas</p>

Valoración del indicador	Línea Base	2023 Meta a Mitad de Periodo	2026 Meta a final de Proyecto	Valoración de logros conseguidos	Justificación de la valoración
					zonas.
Indicador 11: # de planes de desarrollo turístico a nivel de paisaje	0	2 planes (QROO y OAX) 0 BCS	Al menos 3 (cada sitio de DS) 1 QROO 1 OAX 1 BCS	Camino a lograrse	En QROO se ha declarado la Maya Ka'an como ZRCPT y en OAX el expediente de la ZDTS de Huatulco. Se ha logrado parcialmente la meta de medio término (parcialmente porque el expediente de OAX todavía no está aprobado)
Indicador 12: % de aplicación de planes de desarrollo turístico a nivel de paisaje (herramientas y sistemas de monitoreo para medir el impacto del desarrollo turístico en los ecosistemas y el desarrollo de las comunidades locales)	0	% de aplicación de herramientas y sistemas: 0% QROO 20% OAX 0% BCS	20% QROO 40% OAX 10% BCS	No lleva camino a lograrse	No hay evidencia de aplicación de los planes en ninguno de los tres estados.
Indicador 13. Población de especies clave del indicador ↪ind13 QROO: ● Número de especies de aves (riqueza) y número de aves por especie (abundancia) ● Coral ● Manglares ● Humedales ● Pastos marinos	<ul style="list-style-type: none"> ● 226 especies de aves 1747 (individuos de especies) ● 289.36 ha de coral ● 86,629.50 ha de manglar ● 286,965.81 ha de humedales ● 25,124.91 ha de pastos marinos 	<p>Población mantenida o incrementada.</p> <p>Cubierta mantenida</p>	<p>Población mantenida o incrementada.</p> <p>Cubierta mantenida</p>	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> ● No se están revisando las estadísticas nacionales ⚠ ● No se está haciendo monitoreo directo de todas las especies ● No todos los pilotos están trabajando en conjunto con CONABIO ● ⚠ La medición del indicador relativa a población/cubierta mantenida o incrementada rebasa los objetivos del proyecto por lo que se decidió no calificarlo y se sugiere una actualización del mismo ⚠ .

Valoración del indicador	Línea Base	2023 Meta a Mitad de Periodo	2026 Meta a final de Proyecto	Valoración de logros conseguidos	Justificación de la valoración
					Socios reportan sobre datos biológicos. Los datos, aunque se reporten en el PIR, si no suman a los datos de instituciones especializadas, no suman. El equipo evaluador considera que el proyecto Kuxatur no va a tener incidencia sobre la población o cubierta de manglar, humedal o pasto marino mantenido. Sí que puede servir como componente de educación ambiental y sensibilización de la población meta.
↔ind13 BCS: ● Ballena jorobada ● Mascarita (<i>Geothlypis beldingi</i>) ● Coral ● Manglares	<ul style="list-style-type: none"> ● 6,820 ballenas registradas ● # de aves por definir, Año 1: <ul style="list-style-type: none"> ● 1,422 ha de Coral ● 400 ha. de Manglar 	Población mantenida o incrementada. Cubierta mantenida	Población mantenida o incrementada. Cubierta mantenida		
↔ind13 OAX: ● Ballena jorobada ● Tortuga golfina ● Coral ● Manglares ● Nutria	<ul style="list-style-type: none"> ● 400 especímenes por temporada ● 3,214 nidos tortugueros protegidos en campos comunitarios <ul style="list-style-type: none"> ● 45.90 ha de coral ● 56.16 ha de manglar ● 86 nutrias en Copalita; 177 en Zimatán 	Población mantenida o incrementada. Cubierta mantenida	Población mantenida o incrementada. Cubierta mantenida		

Valoración del indicador	Línea Base	2023 Meta a Mitad de Periodo	2026 Meta a final de Proyecto	Valoración de logros conseguidos	Justificación de la valoración
<p>Indicador 14: Adopción del sector privado de salvaguardas de BD, medido por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● # de micro empresas que adoptan actividades turísticas amigables con la biodiversidad ● # de guías de turistas en la NOM 09 con criterios de conservación de BD. 	<p>0 0</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● empresas con actividades amigables con la BD: 20 ● guías certificados en la NOM 09: 50 	<p>empresas: 40 guías: 100</p>	<p>Camino a lograrse</p>	<p>Este producto se está focalizando en QROO y BCS. Ambos socios están llevando a cabo un seguimiento al producto intentando tanto la certificación a nivel de empresas como de guías. Falta claridad sobre conceptos de biodiversidad en la NOM 09. Se RECOMIENDA que SECTUR promueva de forma urgente dicha actualización de la norma para que todos los guías que se certifiquen tengan la biodiversidad presente. Existe mucha informalidad en el sector y no está claro qué ganan las empresas o guías al certificarse, falta el aliciente.</p> <p>Los números de empresas y guías están en los reportes de los socios.</p>
<p>Indicador 15: Nivel de mejora en el conocimiento, aptitudes y prácticas (KAP, por sus siglas en inglés) con respecto a BD y turismo a nivel nacional y estatal medido a través de encuestas en el Año 1 y el Año 6 (incluyendo datos desglosados por género) como resultado de los programas de desarrollo de capacidades para incorporar salvaguardas de conservación de la BD en el turismo.</p>	<p>Encuesta KAP en PY1. Línea de base y metas por establecer</p>	<p>Por determinar ⚠</p>	<p>Por determinar ⚠</p>	<p>Camino a lograrse</p>	<p>Se ha hecho el estudio CAP en 2022 y por tanto, el proyecto está en condiciones de establecer la Línea de base y las metas a medio término y final. El proyecto, por tanto, puede lograr este indicador si se continúa trabajando con el sector público y privado y llevar a cabo la encuesta al final del proyecto.</p>

Valoración del indicador	Línea Base	2023 Meta a Mitad de Periodo	2026 Meta a final de Proyecto	Valoración de logros conseguidos	Justificación de la valoración
<p>Indicador 16: # de solicitudes de apoyo en la integración de la BD en el sector turístico en el área circundante de los sitios de ZDTS</p>	0	1	3, al menos 1 por ZDTS	Logrado	<p>En OAX, WWF ha trabajado 12 planes de negocio. De estos, continuará apoyando a 5 empresas en la segunda fase de su plan de negocio. 2 de estas empresas están dentro de la ZDTS Huatulco y otras 3 están por fuera. Así, las empresas comunitarias que están trabajando con ASK en la Reserva de la Biosfera de Sian Ka'an también se pueden considerar que están por fuera de la ZRCPT. Por tanto, se puede considerar el indicador como logrado.</p>

7.2.1.1 Análisis de trazabilidad

Esta sección presenta el análisis de trazabilidad que se realizó a los Reportes Trimestrales que elaboraron los socios implementadores (ASK, ISLA, WWF) desde el 3er trimestre del 2021 al 4to trimestre del 2023. De SECTUR solo se tienen los logros redactados en los Informes de Progreso Anuales, pero no se cuenta con datos de avance en sus actividades planeadas en los POAS, por lo que no está incluido en este análisis. Como se recomienda más abajo, se sugiere que SECTUR reporte, como los otros socios implementadores, de forma semestral y se compartan los reportes con todos los socios.

Este ejercicio se ha llevado a cabo con el objetivo de constatar las actividades planeadas con las realizadas, así como la contribución a la lógica vertical del marco de resultados y por ende, a los logros.

Dichos reportes tienen un formato diferente por socio y en algunos casos, por trimestre, lo que dificultó realizar un análisis comparativo eficiente de entrada, por consiguiente, se tuvo que ordenar y estandarizar la información de los reportes en un software para manejar historias, casos y procesos¹³, con las siguientes variables:

- Socio (ASK, ISLA, WWF);
- Año (2021, 2022, 2023);
- Trimestre (Q1, Q2, Q3, Q4);
- Número de actividad (1...26);
- Producto al que se le asocia (p#);
- Nombre/descripción breve de la actividad planeada;
- Nombre/descripción breve de la actividad realizada;

Con las anteriores variables, se creó una macro variable:

▸ ejemplo: **[WWF] Q3'21(1)** -> p2.2.1: PLANIFICADO: (...) REALIZADO: (...)

A la que además se le agregaron otros atributos separados como:

- Resultado al que se le asocia;
- Indicador al que se le asocia;
- y como un extra se le agregó una etiqueta por clúster temático (que se explicará más adelante).

Una vez que se ordenó la información, se procedió a la elaboración de la visualización de datos mediante una serie de diagramas de sankey con librerías de programación¹⁴. El primer diagrama en la **Figura 8** muestra el resumen visual del análisis de trazabilidad general en donde se aprecian las actividades reportadas por socio y cómo estas contribuyen a cada Producto, así como su contribución esperada por Indicador, dicha contribución esperada se realizó bajo la asignación del Plan Multianual del prodoc (pág. 107, Anexo A).

Durante el procedimiento se identificó que la minoría de los reportes incluyen el indicador al que está abonando cada actividad reportada. Dado que no pueden considerarse datos parciales sobre la contribución reportada a los indicadores, solo se realizó la trazabilidad completa hasta el nivel de Producto (ver **Figura 8**). La visualización de la relación del Producto con los Indicadores es meramente la contribución esperada de acuerdo a las actividades del Plan de Trabajo Multianual del prodoc.

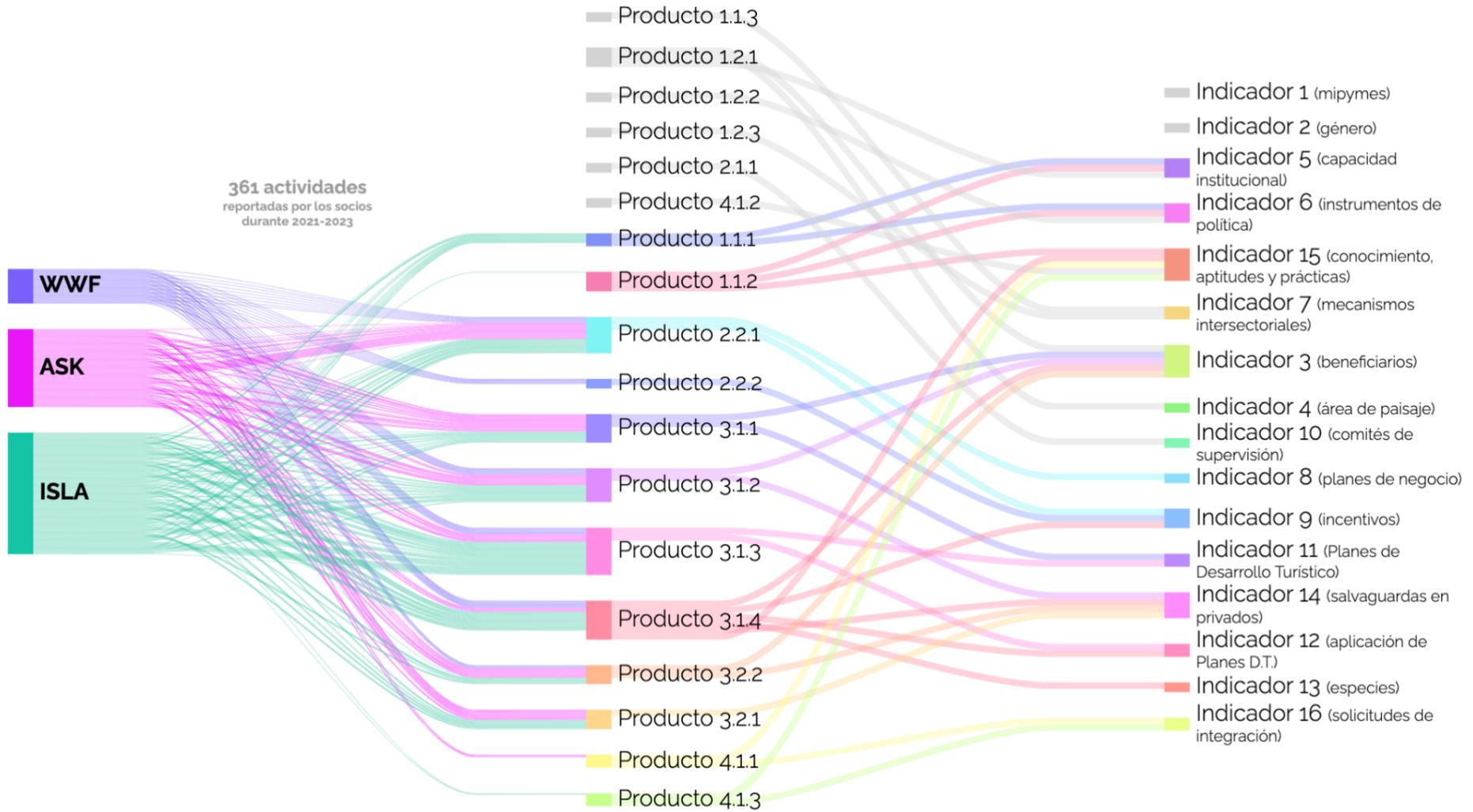
Las conclusiones sobre la trazabilidad general de los reportes son:

- Las 3 OSCs implementadoras reportaron un total de 361 actividades durante los primeros 3 años del proyecto.

¹³ Aeon Timeline 3.

¹⁴ Librería de programación en JavaScript para gráficos y mapas (Amcharts 4).

Figura 8. Diagrama de Sankey sobre la trazabilidad de las actividades reportadas durante 2021-2023 (por Producto y su relación con los Indicadores)



Fuente: Elaboración propia con datos de los reportes trimestrales de los socios implementadores y el Plan Multianual del prodoc

- La carga principal estuvo en el **Componente 3 con el 76% de actividades**, siguiéndole el *Componente 2* con el 18%, el *Componente 1* con el 4%¹⁵ y el *Componente 4* con el 2%.
- Los Productos 1.1.3, 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 2.1.1 y 4.1.2 no tuvieron ninguna actividad reportada, ya que mayoritariamente son parte del *Componente 1* y/o están a cargo del socio ejecutor (SECTUR). Por lo anterior, es imposible analizar su avance, sólo puede valorarse el cumplimiento final de los productos (ver la sección 7.2.1.3 Logros por Componente). Esto se debe a que **SECTUR no reporta trimestralmente y el equipo evaluador no ha podido analizar su avance excepto a través del PIR y la revisión de la carpeta de productos del componente 1 relativos a SECTUR que el equipo de esta evaluación recibió**
- Los indicadores 1 y 2 no están asociados a ningún producto concreto desde el diseño ni tampoco en la práctica, por lo que tampoco puede estimarse cuáles actividades abonaron a ellos. Su valoración en el marco de resultados fue realizada mediante el trabajo de elaboración de los PIRs.
- En el diseño se asociaron los indicadores a algunas actividades iniciales, sin embargo, en la práctica y en los pocos reportes que se indicó la contribución al indicador, esta dista, en algunos casos, de la que inicialmente fue establecida en el prodoc, lo que implica que los socios implementadores, cuando los han considerado, lo han hecho bajo la lógica de la actividad en curso y no bajo la lógica del marco de resultados (sin considerar aún la complejidad de alineación de los indicadores en dicho marco).

7.2.1.2 Actividades por Socio

Con los mismos datos, se focalizó el análisis en las actividades de cada socio. Dichas actividades se agruparon en clústers temáticos mediante un análisis cualitativo a la macro variable, el cual catalogó el tema al que se refería cada actividad explícitamente y le asignó una etiqueta/clave con la que se pudo agrupar en el software antes mencionado. Cabe mencionar que un gran número de actividades atendían más de 1 tema, sin embargo, para fines de simplicidad de este análisis, a cada actividad se le etiquetó solo con 1 tema, el más representativo.

Un hallazgo relevante es que varias de las actividades planeadas que se describen en los Reportes Trimestrales no son ejecutadas tal cual, pero se sustituyen por otras. Aun así, esto no quiere decir que los temas reportados de las actividades realizadas tengan un producto concreto o finalizado a lo largo de los 3 años. Un número singular de temas reportados tienen que ver con reuniones con actores clave, seguimiento o planeación en torno al producto deseado, sin que este haya llegado a concretarse en una consultoría, un instrumento definido o en un producto concreto.

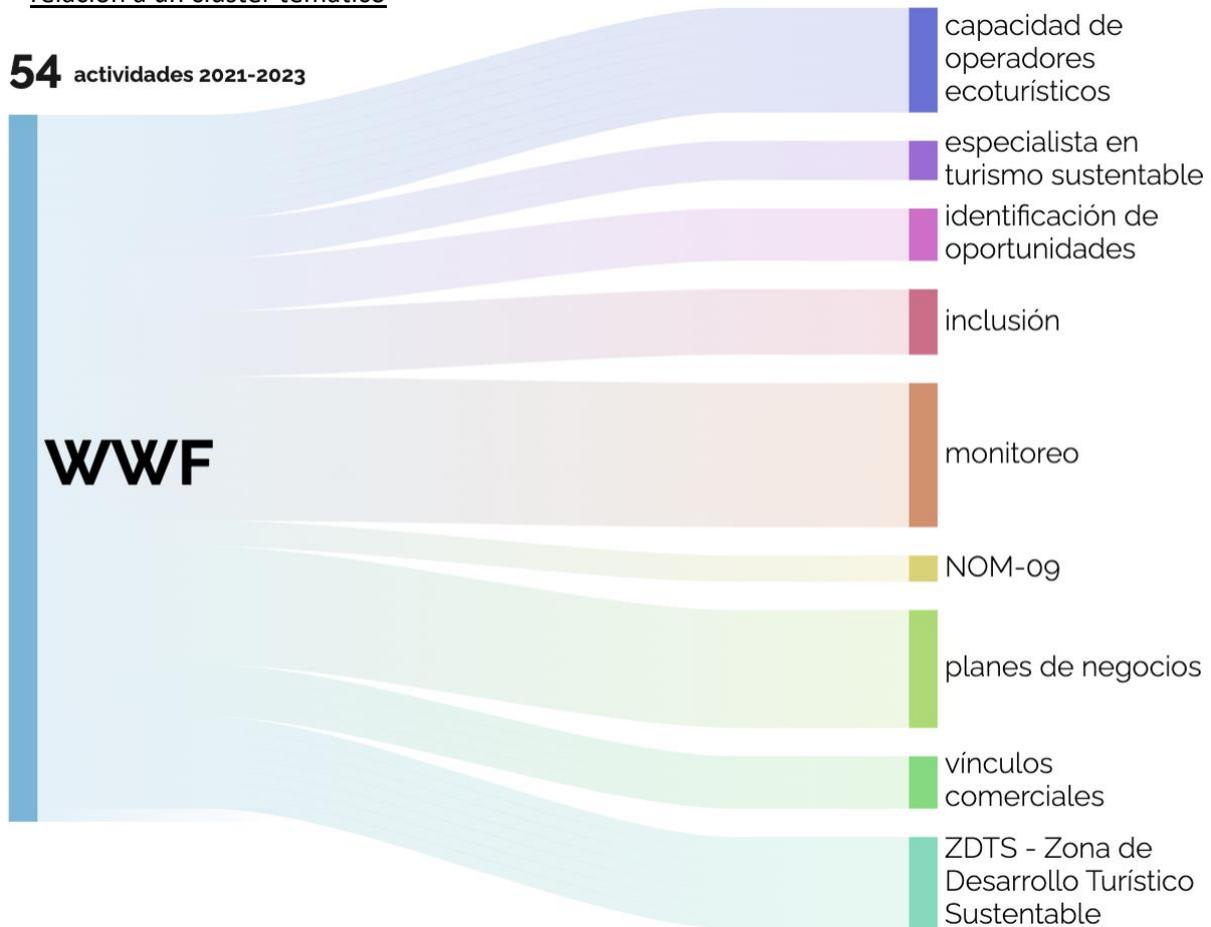
Caso WWF

Para el caso de **WWF** que realizó 54 actividades muy concretas durante los 3 años que lleva operando el proyecto, la mayoría están centradas en temas de **monitoreo**, especialmente en la definición de indicadores, líneas base, metodologías, talleres, visitas de prospección, y reuniones con actores interesados en realizar el monitoreo, sin que esté reportado un monitoreo directo durante la primera mitad del proyecto. Así mismo, durante la misión de campo, se constató que existen diversos actores institucionales llevando a cabo monitoreo, por ejemplo, CONANP, y que no se está coordinando el aporte de datos sobre especies en una sola base de datos. Se **recomienda** analizar esta situación y **ver cómo el monitoreo llevado a cabo por WWF puede sumarse al institucional**. Lo mismo aplica para ASK e ISLA. Le siguen los **planes de negocio** con las empresas cooperativas de la región, de los cuales se logró la realización de 12 planes y el seguimiento de 5 de ellos (cabe destacar que 3 de estas empresas, Huatulco

¹⁵ Cabe destacar que aunque este componente está a cargo de SECTUR, hay reportes de actividades del socio en BCS por 2 razones: 1.- le dan acompañamiento a las consultorías contratadas por SECTUR y 2.-llevan a cabo actividades relativas al cabildeo y revisión de normas.

Salvaje, Cooperativa las Ninfas y Campamento Tortuguero, se encuentran dentro de la ZDTS). El tema de desarrollo de **capacidad de operadores turísticos** también ha sido uno de sus grandes temas de reporte, para ello se contrató una consultoría de creación de capacidad para operadores de ecoturismo y turismo comunitario, que derivó en un Manual de Implementación de Criterios de Biodiversidad en Actividades Turísticas y 2 talleres con operadores. Y el último tema relevante en términos de reporte es la **ZDTS de Huatulco**, para la cual se contrató una consultoría que integró el expediente técnico y está en espera de ser gestionada para su declaratoria. Esta pretende ser la primera declaratoria de este tipo en el país, conforme a lo estipulado en el Capítulo VIII de la Ley General de Turismo desde su decreto en el 2009. Durante la misión de evaluación, el equipo evaluador constató que la mayoría de los actores entrevistados en OAX desconocían la ZDTS. Esto nos lleva a concluir que no fue un proceso muy participativo. **Se recomienda invertir tiempo en la debida socialización** si lo que se quiere es que haya una implementación efectiva de la misma.

Figura 9. Diagrama de Sankey sobre las actividades reportadas por WWF durante 2021-2023 y su relación a un clúster temático



Fuente: Elaboración propia con datos de los reportes trimestrales de los socios implementadores y el Plan Multianual del Prodoc

Caso ASK

Por otra parte, **ASK** reportó 120 actividades durante la primera mitad del proyecto. Una buena parte de ellas aparentan ser actividades que no se realizaron; sin embargo, en la descripción del reporte se hace

alusión que algunas no estaban planeadas para ese trimestre, mientras que algunas se recorrieron para los trimestres subsecuentes. Ejemplos:

Figura 10. Ejemplos de actividades descritas en los reportes como planeadas pero no ejecutadas en dicho periodo

<p>◆ [ASK] Q4'22 (2) -> p2.2.1: PLANEADO: Diseñar y operar una plataforma comercial en línea de turismo responsable en Maya Ka'an. REALIZADO:...N/D ❌ Oct 2022</p> <p>📁 Tema: actividad planeada sin r 🏷️ Tema: sitio web [ask]</p>	<p>◆ 📅 [ASK] Q4'23 (12) -> p3.2.2: T) PLANEADO: Fortalecer la gobernanza de las cooperativas turísticas en las medidas de igualdad de género incluyendo premios de liderazgo y habilitar mecanismos de diálogo para fomentar y difundir actividades respetuosas de la biodiversidad. ✅ REALIZADO: Acción T1 Seguimiento al Plan de Pueblos Indígenas. Acción T2 Implementación de la Estrategia de Género del proyecto Kuxatur. ❌ Nota: No fue posible realizar estas acciones en este trimestre, por lo que no se ejerció el recurso; se retomarán en el siguiente trimestre. Oct 2023</p> <p>📁 Tema: actividad planeada sin r 📌 Tema: inclusión [ask]</p>	<p>◆ [ASK] Q3'23 (6) -> p3.1.2: PLANEADO: F) Promover la aplicación de las Directrices de Buenas Prácticas (ya desarrolladas) en 20 empresas de ecoturismo en Maya Ka'an, en colaboración con la SEDETUR. REALIZADO: ❌ Actividad a realizar en el trimestre 4 del 2023. Jul 2023</p> <p>📁 Tema: actividad planeada sin r 📌 Tema: buenas prácticas [ask]</p>
--	--	--

Figura 11. Diagrama de Sankey sobre las actividades reportadas por ASK durante 2021-2023 y su relación a un clúster temático



Fuente: Elaboración propia con datos de los reportes trimestrales de los socios implementadores y el Plan Multianual del prodoc

La mayoría de los trabajos de este socio se centran en la delimitación de la zona de **Maya Ka'an**, como una Zona Rural Comunitaria con Potencial Turístico (**ZRCPT**), la cual se publicó en el Acuerdo de Decreto en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo, el 20 de septiembre de 2022 y fue presentado oficialmente por la Gobernadora en julio del 2023. El planteamiento de la zona se incluyó en la Ley de Turismo del Estado de Quintana Roo mediante una reforma del 19 de octubre de 2021; su determinación se estableció en el Reglamento de la Ley publicado el 03 de agosto de 2022, mientras que su definición específica se incluyó en la mencionada Ley en su reforma del 05 de marzo del 2024 en el Artículo 4, Fracc. XXXIX¹⁶. Aunado a lo anterior, han trabajado en la creación de un **Órgano Gestor de Destino** (OGD) el cual “determinará los mecanismos para coadyuvar, con las autoridades en la materia, en la conservación, mejoramiento, protección, promoción y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y culturales a través de la actividad turística” (según el Artículo 39 Duodécimo de la Ley de Turismo del Estado de Quintana Roo adicionado el 05-03-2024), así como en el Acuerdo que declara a Maya Ka'an como Zona Rural Comunitaria con Potencial Turístico (septiembre, 2022) y al Programa de Desarrollo Turístico de Maya Ka'an (diciembre, 2022).

En el 3er trimestre del 2023 se publicó la convocatoria para la conformación del OGD de Maya Ka'an en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo, posteriormente el 17 de octubre de 2023, a través del mismo medio, se publicaron las designaciones para ocupar el cargo de vocal en el OGD en donde Amigos de Sian Ka'an fue designado como vocal. A la fecha se está a la espera de la instalación oficial encabezada por la Gobernadora del estado de Quintana Roo.

Transversal a estas acciones de alto nivel, el socio realiza tareas de suma importancia para la adopción de un turismo comunitario y sustentable desde una visión *bottom-up*, las cuales se agruparon en la figura siguiente con la etiqueta de **eventos para el fortalecimiento de redes comunitarias de conservación de la BD**. Estas actividades son las relativas a participaciones en foros, ferias, reuniones y otros eventos donde hay presencia activa de las personas ejidatarias, indígenas, líderes comunitarios, colectivos de mujeres artesanas, productores locales, niños como monitores comunitarios e integrantes de las cooperativas que realizan labores turísticas. No solo son un componente transversal, sino que son la base que cohesiona el tejido social en la apropiación de la sustentabilidad y evidencia gran participación y liderazgo por parte de las comunidades, lo que permitirá en un futuro darle sostenibilidad al proyecto.

Caso ISLA

En el caso de **ISLA** se reportaron 187 actividades durante la primera mitad del proyecto, es el socio con la mayor cantidad de actividades reportadas. Como se puede apreciar en la siguiente figura, los clústers temáticos de las actividades son bastante diversos. Encabezan la lista las actividades de **monitoreo** de diferentes especies de las cuales se encargan investigadores de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, con estudios, plataforma y un monitoreo robusto bajo el concepto de proyectos de investigación a largo plazo que se combinan con el proyecto Kuxatur. Uno de esos estudios relevantes es el relativo al monitoreo del ave endémica de los Oasis de BCS: la mascarita peninsular¹⁷. Los oasis están en peligro de extinción tanto por el uso de suelo como por los cambios climáticos y por ende, también el ave está amenazada. Este estudio no solo trabaja en el monitoreo de indicadores biológicos, sino que bajo su evidencia considera el futuro decreto de la zona para su conservación y aprovechamiento turístico. La mayoría de las actividades del socio están basadas en 2 vertientes: 1.- estudios de investigación académica que se encuentran en fase diagnóstica o de planeación, entre los que destacan los temas del **Estudio de Género, Biodiversidad y Turismo**, así como el del **Estudio de capacidad de carga**

¹⁶ Reforma del 5 de marzo del 2024 de la Ley General de Turismo del Estado de Quintana Roo
<http://documentos.congresoqroo.gob.mx/leyes/L55-XVII-20240305-L1720240305204.pdf>

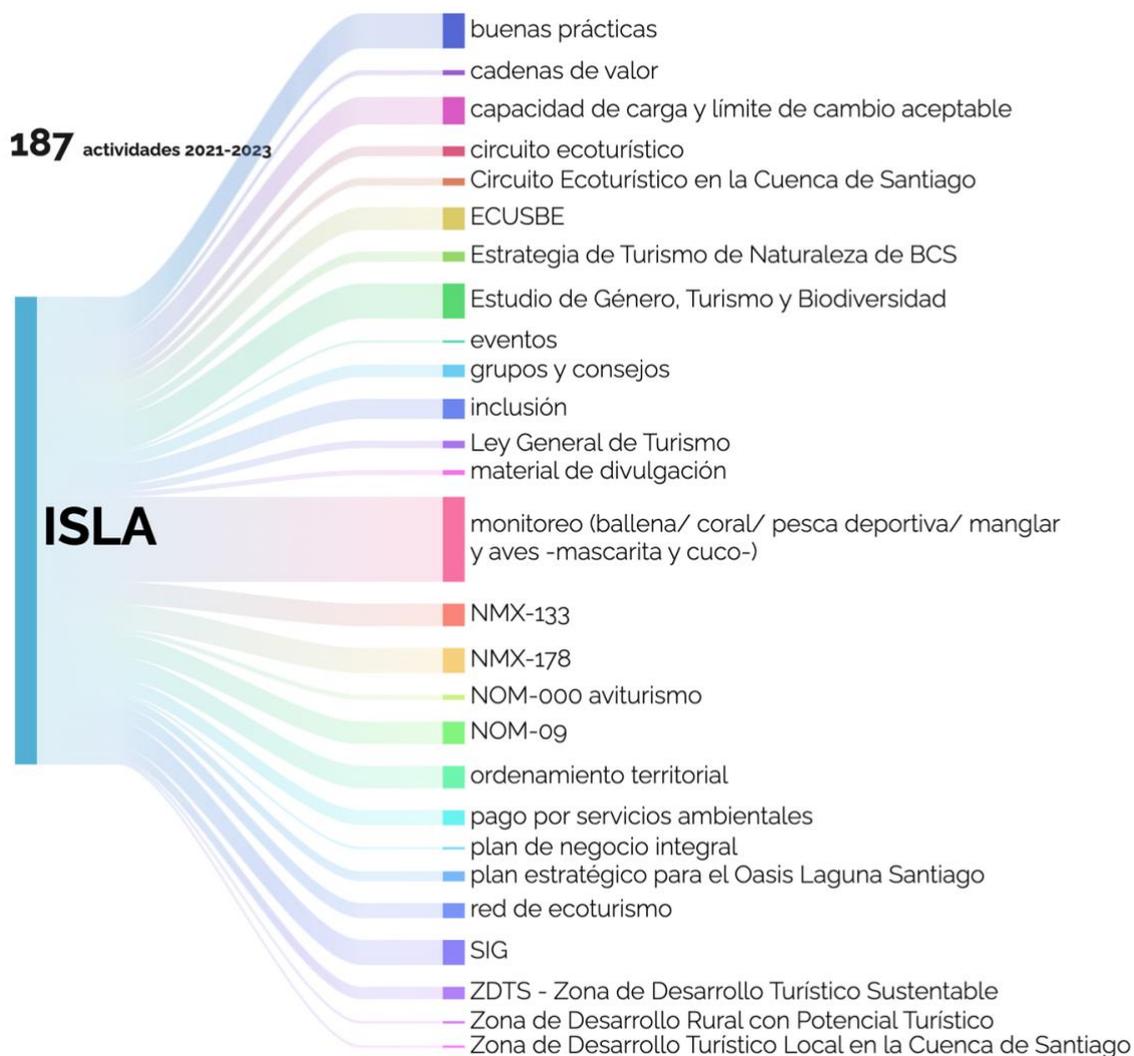
¹⁷ Mascarita peninsular (*Geothlypis beldingi*), considerada como especie clave en el indicador #13

y límite de cambio aceptable. Y 2.-Análisis y cabildeo para la modificación de la legislación regional y/o nacional.

En el tema de análisis y cabildeo se logró la elaboración de la Estrategia para la Conservación y Uso sustentable de la Biodiversidad (**ECUSBE**) para la cual la CONABIO se encarga de orientar a los Estados en su elaboración, pero esta vez la orientaron al turismo. En temas de normatividad resalta la participación del socio en el comité de normalización para la actualización de la **NOM-009** para la integración de los criterios de biodiversidad; sin embargo, dicho comité está pausado desde hace más de 1 año.

Una gran cantidad de las actividades restantes están en una fase de planeación o de reunión con actores clave sin llegar a la ejecución concreta, como por ejemplo, todavía no hay una decisión clara sobre cuál de estos instrumentos se realizará el ordenamiento territorial ya que con todos se ha tendido al menos una actividad planeada: la ZDTS, un Circuito Ecoturístico de Santiago, una Zona de Desarrollo Rural con Potencial Turístico en el área de influencia de la ANP Sierra La Laguna, una Zona de Desarrollo Local Turístico en la Cuenca de Santiago, etc.

Figura 12. Diagrama de Sankey sobre las actividades reportadas por ISLA durante 2021-2023 y su relación a un clúster temático



Fuente: Elaboración propia con datos de los reportes trimestrales de los socios implementadores y el Plan Multianual del prodoc

7.2.1.3 Logros por componentes

De las actividades reportadas por cada socio vale la pena enlistar por componente los productos finales que se derivaron de ellas al medio término del proyecto. La siguiente tabla indica la totalidad de evidencias de los productos que se entregaron al equipo evaluador.

Tabla 10. Avance en los logros del proyecto por resultado y componente

Com- ponente	Año de finalización	Productos	Socio a cargo	Estado
1	2022 Jun	1er. Foro «Rol de la mujer en el turismo comunitario y en la conservación de la biodiversidad en Maya ka’an»	ASK	Informe
1	2023 Jun	Publicación del Programa de Desarrollo Turístico del Destino Maya Ka’an en el Periódico Oficial de Quintana Roo.	ASK	Finalizado
1	s/f	Instalación y 1ra sesión ordinaria del Comité de Evaluación de Zonas Rurales con Potencial Turístico de Q. Roo	ASK	Finalizado
1	2022 Mar	Capacitaciones y asesorías de largo plazo a dos empresas comunitarias "Damiana del desierto de California" y "El último pericú"	ISLA	Finalizado
1	2022 Mar	Empresa certificada por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. Nombre: The Cortez Club bajo la NMX-AA-133-SCFI-2013 (Requisitos y especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo) del con vigencia de 4 años del 9 de oct 2019 al 9 oct de 2023	ISLA	Finalizado
1	2023	Estrategia para la Conservación y Uso Sustentable de la Biodiversidad con Énfasis en Turismo (ECUSBE BCS)	ISLA	Borrador
1	2021 Oct	Taller Integrando Criterios de Conservación de la Biodiversidad en Ordenamientos Territoriales.	ISLA	Reporte
1	2021	Actualización de las Normas NMX-AA-133- SCFI-2021 Criterios de Ecoturismo Sustentable,	ISLA	En espera de publicación
1	s/f	Plan de género institucional de PNUD	PNUD	Extracto
1	2021 Mar	Plan de Trabajo para la “Elaboración de reglas y lineamientos de gobernanza del Tlatocan de Sustentabilidad Turística”	SECTUR	Finalizado
1	2022 Mar	Manual de Gobernanza (Reglas y lineamientos de gobernanza del Comité Nacional de Sustentabilidad Turística (Tlatocan), y asentar las bases para la creación de los comités locales (Tlatocaltzin) en las 3 regiones del Proyecto Kuxatur)	SECTUR	Finalizado
1	2023 Nov	Propuestas de reforma a la Ley Turismo de BCS	SECTUR	Entregable 3
1	2022 Ago	Propuestas de reforma a la Ley Turismo de OAX	SECTUR	Entregable 3
1	2023 Dic	Propuestas de reforma a la Ley Turismo de Q. ROO	SECTUR	Entregable 3
1	2023 Dic	Guía Metodológica para la Formulación de los Programas de Ordenamiento Turístico Regionales y Locales del Territorio	SECTUR	Para revisión
1	2023 Dic	Estrategia de actividades turísticas basadas en el océano 2023-2030 (EATSBO)	SECTUR	Finalizado
1	2024 Ene	Propuestas de reforma a la Ley General de Turismo	SECTUR	Entregable 3

Com-ponente	Año de finalización	Productos	Socio a cargo	Estado
1	2023 May	Diseño y planeación de un circuito piloto para la integración de la biodiversidad, que logre concientizar a los visitantes sobre la conservación, la riqueza y la importancia de la biodiversidad de la región de la costa de Oaxaca. "Circuito Biocultural Nirú"	WWF	Finalizado con el Entregable 3
1	2023 Dic	Avances en la integración del Expediente Técnico de la ZDTS Huatulco	WWF	Avances
2	2022 Sep	Reunión de líderes y tomadores de decisión en Maya Ka'an. Mesa de trabajo: Revisión de la Propuesta de Creación del OGD	ASK	Finalizado
2	s/f	Buenas Prácticas Sustentables para Actividades Acuáticas (financiado por el BID)	ASK	Finalizado
2	s/f	Buenas Prácticas Sustentables para Actividades de Ecoturismo (financiado por el BID)	ASK	Finalizado
2	2022 Mar	Mecanismos locales de pago por servicios ambientales a través de fondos concurrentes. Conservación de la biodiversidad. Programa de mejores prácticas de manejo 2020-2024 ejido Santiago, Municipio de Los Cabos, Baja California Sur.	ISLA	Finalizado
2	2023 May	Diagnóstico Biodiversidad, Turismo y Género	ISLA	Extracto
2	2020 Ago	Acta de constitución e instalación del comité de vigilancia ambiental, participativa en materia de vida silvestre, recursos marinos y ecosistemas costeros: " vigilantes ambientales de Cabo San Lucas " con atención de especies prioritarias PACE.	ISLA	Finalizado
2	2023 -	Taller de alineación Biofin-Kuxatur para el acompañamiento técnico en la construcción de un "Modelo de arquitectura financiera para la integración de criterios de biodiversidad en el sector turismo"	SECTUR	Finalizado
2	s/f	Listado, mapas y diagnóstico de beneficiarios y posibles beneficiarios para el PSA de CONAFOR (BCS, OAX. y Q. ROO) 2021	SECTUR	Finalizado
2	2022 Sep	Plan de negocio "Campamento tortuguero comunitario, Bahía de Chacahua, organización comunitaria, "	WWF	Finalizado
2	2022 Sep	Plan de negocio "Campamento tortuguero Huatulco"	WWF	Finalizado
2	2022 Sep	Plan de negocio "Cooperativa ecoturística las ninfas"	WWF	Finalizado
2	2022 Sep	Plan de negocio "Cooperativa servicios, ecoturísticos la ventanilla"	WWF	Finalizado
2	2022 Sep	Plan de negocio "Huatulco salvaje"	WWF	Finalizado
2	2022 Sep	Plan de negocio "Restaurante La Tortuga Feliz, enramada en la playa de Chacahua"	WWF	Finalizado
2	2022 Sep	Plan de negocio "Sociedad cooperativa auténticos caballeros en alianza con experiencias nativas"	WWF	Finalizado
2	2022 Sep	Plan de negocio "Sociedad cooperativa lagarto real"	WWF	Finalizado
2	2022 Sep	Plan de negocio "Sociedad cooperativa servicios ecoturísticos de Manialtepec"	WWF	Finalizado
2	2022 Sep	Plan de negocio "Sociedad de solidaridad social Ecosta YUTU CUII	WWF	Finalizado
2	2022 Sep	Plan de negocio "Vivemar"	WWF	Finalizado
2	2023 May	Plan de negocio "Zapotalito Adventures, aventura y ecoturismo Lagunas de Chacahua. S.C. de R.L. de C.V.	WWF	Finalizado

Com- ponente	Año de finalización	Productos	Socio a cargo	Estado
3	2022 Feb	Publicación en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo "Acuerdo por el que se emiten los lineamientos para la dictaminación de las Zonas Rurales Comunitarias con Potencial Turístico"	ASK	Finalizado
3	2022 Mar	Programa de Desarrollo Turístico del Destino Maya Ka'an	ASK	Finalizado
3	2022 Jun	Programa del 2do. Festival Infantil de las Aves en Maya Ka'an.	ASK	Finalizado
3	2022 Sep	Informe de Actividades 3.2.1.1 Contribuir al proceso de convertir Punta Allen y otras comunidades en Maya Ka'an en modelos de comunidades sustentables adoptando actividades amigables con la BD y salvaguardas de BD en términos de ecoturismo, pesca sustentable y gobernanza hídrica principalmente.	ASK	Finalizado
3	2022 Oct	Fortalecimiento para la creación del Organismo Gestor de Destino Sustentable de Maya Ka'an	ASK	Finalizado
3	2023 May	Publicación en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo "Acuerdo que declara a Maya Ka'an como Zona Rural Comunitaria con Potencial Turístico"	ASK	Finalizado
3	2023 Jul	Manual de buenas prácticas para la construcción y gestión de caminos en humedales de Quintana Roo	ASK	Finalizado
3	2023 Sep	Evaluar la integridad ecológica de los arrecifes de coral y los pastizales marinos en el Destino Turístico Maya Ka'an, para incorporar mejores prácticas sustentables en las operaciones turísticas.	ASK	Avances
3	2022 Dic	Publicación en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo "Convocatoria para participar en el proceso de selección y designación del cargo de vocalía del organismo. Gestor del destino Maya Ka'an"	ASK	Finalizado
3	2023 Dic	Acciones de Educación ambiental para la conservación de las aves. I. Taller para Instructores voluntarios del Programa Sal a Pajarear. II. Aniversario del Grupo infantil "Garza Tigre Mexicana" de Punta Allen. III. Taller de arranque con grupo de observación de aves.	ASK	Finalizado
3	2023 Ene	Publicación en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo "Lineamientos de Operación del Consejo Consultivos de Turismo de Quintana Roo"	ASK	Finalizado
3	2021 May	Monitoreo de cuco pico amarillo 2021-2022	ISLA	Reporte
3	2021 Oct	Convenio específico de colaboración que celebran, por una parte, la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR (...) y por la otra parte, CONSERVACION DEL TERRITORIO INSULAR MEXICANO, A.C. Monitoreo de Ballena Jorobada en la Región de Los Cabos B.C.S. 2022	ISLA	Finalizado
3	2021 Oct	Convenio específico de colaboración que celebran, por una parte, la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR (...) y por la otra parte, CONSERVACION DEL TERRITORIO INSULAR MEXICANO, A.C. Monitoreo de Ballena Jorobada en la Región de Los Cabos B.C.S. 2022 "Cuckoo de pico amarillo (coccyzus americanus) y de la mascarita peninsular (geothlypis beldingi) -Programa de investigación y conservación de la región del Cabo, B.C.S."	ISLA	Finalizado
3	2022 Mar	Estudio de género, turismo y biodiversidad: una alternativa para propiciar el desarrollo económico local en la cuenca de Santiago, B.C.S.	ISLA	Finalizado
3	2022 Mar	Reporte técnico: Monitoreo de Ballena Jorobada en la Región de Los Cabos BCS Temporada 2022	ISLA	Finalizado

Com- ponente	Año de finalización	Productos	Socio a cargo	Estado
3	2022 Jun	Restauración coralina en el Área de Protección de Flora, Fauna, Balandra, Q2 2022	ISLA	Reporte
3	2022 Sep	Propuesta de programa de manejo turístico-recreativo y conservación del oasis "Laguna Santiago", Municipio de Los Cabos, Baja California Sur	ISLA	Finalizado
3	2022 Sep	Restauración coralina en el Área de Protección de Flora, Fauna, Balandra, Q1 2022	ISLA	Reporte
3	2023 Mar	Restauración coralina en el Área de Protección de Flora, Fauna, Balandra, Q3 2022	ISLA	Reporte
3	2023 May	Monitoreo de mascarita peninsular 2022	ISLA	Reporte
3	2023 Jun	Taller: Economía, Género y Turismo integrando la biodiversidad: Una alternativa de desarrollo local en la Cuenca Santiago, Baja California Sur	ISLA	Finalizado
3	2023 Oct	Estudio de límite de cambio aceptable y capacidad de carga para embarcaciones en el Área de Protección de Flora y Fauna Balandra	ISLA	Finalizado
3	2023 Oct	Monitoreo de reclutamiento de peces y monitoreo de manglares, 2021-2022	ISLA	Reporte
3	2022 abr	Monitoreo ecológico de peces y corales en arrecifes rocosos, 2021-2022	ISLA	Reporte
3	2022 Ago	PROMARES Como sistema de monitoreo en arrecifes del pacífico mexicano 2022	ISLA	Reporte
3	2022 Dic	Restauración coralina en el Área de Protección de Flora, Fauna, Balandra, Q4 2022	ISLA	Reporte
3	2023 abr	3er Taller: "Buenas prácticas de manejo y conservación de ballenas en Los Cabos BCS" (Lista de asistencia y relatoría)	ISLA	Finalizado
3	2023 Ago	Restauración coralina en el Área de Protección de Flora, Fauna, Balandra, Q1, 2023	ISLA	Reporte
3	2022-2023	5 Talleres sobre Buenas prácticas de manejo y conservación de ballenas en Los Cabos BCS" (Lista de asistencias, relatorías y resultados)	ISLA	Finalizado
3	2023 Ene	Restauración coralina en el Área de Protección de Flora, Fauna, Balandra, Q2, 2023	ISLA	Reporte
3	s/f	Contribución de la ciencia ciudadana (Sinergia Azul) en la actividad turística de observación de las ballenas jorobadas en Los Cabos, B. C. S. 2022-2023 (monitoreo ciudadano por medio de una aplicación)	ISLA	Finalizado
3	2022 jun	Diagnóstico de Turismo de Naturaleza de BCS	ISLA	Borrador
3	2023	Manual de Buenas Prácticas de Observación de Ballenas	ISLA	En revisión
3	2023	Reportes de los Talleres 1, 2 y 3 Estrategia para la Conservación y Uso Sustentable de la Biodiversidad (ECUSBE) con enfoque en el Turismo	ISLA	Finalizado
3	2023	Convenio con el Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN).	ISLA	Finalizado
3	2022	Taller Kuxatur: Un modelo de innovación turística: Foro Futuro Cabo del Este.	ISLA	Finalizado
3	2023 Ene	Ficha de participantes del Diplomado de Formación de Guías Especializados en Turismo Orientado hacia la Naturaleza Específica en Interpretación Ambiental del Centro Latinoamericano de Formación y Capacitación para	SECTUR	Finalizado

Com-ponente	Año de finalización	Productos	Socio a cargo	Estado
		Guías en Turismo		
3	2022 Feb	Primera versión del plan de acción para activar modelos de producción y consumo sostenible vinculados a la oferta de turismo en el corredor Lagunas de Chacahua-Bahías de Huatulco	WWF	Entregables 2 y 3
3	2022 May	Sistema de monitoreo biológico del turismo	WWF	Entregable 4
3	2023 Jun	Diagnóstico: Impulso a los medios de vida de mujeres y jóvenes vinculados al sector turismo en el corredor Huatulco - Chacahua	WWF	Reporte
3	2023 Ene	Expediente Técnico para buscar el decreto de creación de la Zona de Desarrollo Turístico Sustentable de Huatulco	WWF	Finalizado
4	s/f	Acuerdos a desahogarse en la 2ª Mesa de trabajo del comité por el desarrollo turístico sustentable de Holbox	ASK	Reporte
4	2022 Ago	Resultados del diagnóstico de conocimientos, actitudes y prácticas para la integración de la biodiversidad en la actividad turística	SECTUR	Finalizado
4	2022 Nov	Diagnóstico de necesidades, capacidades, aptitudes y prácticas en turismo y biodiversidad en la costa de Oaxaca	WWF	Entregable 2
4	s/f	Manual de implementación de criterios de biodiversidad en actividades turísticas, 2023	WWF	Finalizado
4	s/f	Manual de implementación de criterios de biodiversidad en actividades turísticas, FASE II: implementación.	WWF	Finalizado

Cabe mencionar que los productos listados en la tabla anterior abonan a más de 1 indicador (cuando sí están considerados en el cálculo del mismo), y dado que algunos indicadores abonan a más de 1 componente, entonces, algunos productos listados deberían de estar colocados en más de 1 componente, pero, por simplificación se dejaron tal como están listados en las carpetas recibidas.

7.2.2 Barreras remanentes para el logro de los objetivos del proyecto

El análisis del avance hacia el logro de los resultados implica también un análisis de las barreras remanentes para el logro de los objetivos del proyecto. A continuación, se presentan las barreras identificadas mediante revisión de la documentación y con las entrevistas a los actores por resultado esperado:

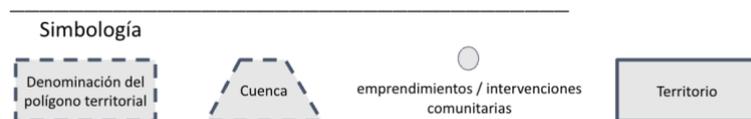
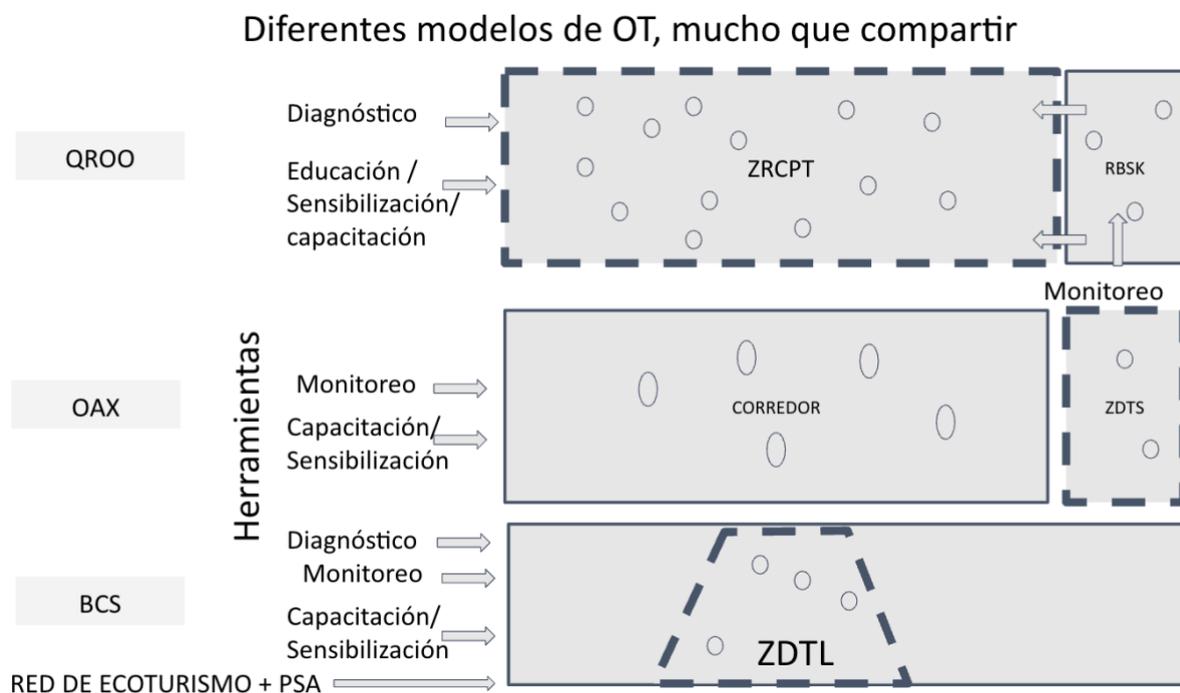
Tabla 11. Barreras encontradas por componente del proyecto

Barrera	Avance reportado y observado por los evaluadores
Falta de salvaguardias para la conservación de la biodiversidad en el marco político e institucional del sector turístico.	Esta barrera está relacionada con la falta de acción coordinada por las instituciones de gobierno responsables por el medio ambiente, turismo y economía en relación con la gestión y uso sostenible de la BD en las áreas turísticas. Si bien el equipo evaluador ha podido constatar avance (a nivel de borrador) de, por ejemplo, la Ley General de Turismo, la cual incluye salvaguardas de BD, también ha podido constatar la falta de acción coordinada a nivel federal . El proyecto no ha sido capaz de instaurar el Comité Asesor Técnico, el cual debería estar conformado por SEMARNAT, CONANP y CONAFOR (aunque en

	<p>los recientes meses se ha iniciado el proceso de envío de cartas de designación). De acuerdo a las actas de la Junta Directiva, se instó a la UCP a invitar a CONANP y CONAFOR a la Junta, pero sin éxito. El Comité Científico como Tlatocan tuvo problemas para consolidarse hasta el 2023, en el que el proyecto consideró usar las sesiones del Grupo de Trabajo 1 de Sustentabilidad Turística de la Comisión Ejecutiva de Turismo para fungir como tal comité. Por otra parte, sí existe un Comité Espejo en QROO y se ha podido observar mayor nivel de coordinación a nivel de los tres estados por parte de los socios implementadores del proyecto y las instituciones pertinentes en territorio. Se considera, pues, que la barrera persiste y se recomienda esforzarse para lograr la participación de los actores claves de medio ambiente a nivel del Comité Técnico y consolidar al Grupo 1 como el Comité Científico, manteniendo el objetivo de ser un órgano intersectorial de diálogo para Kuxatur.</p>
<p>Mecanismos de financiación y compensación inadecuados o inexistentes</p>	<p>El foco del Componente 2 del proyecto debería ir dirigido al logro del diseño e implementación de mecanismos financieros orientados a la conservación de la BD en el sector turístico. A nivel de SECTUR, no se han presentado evidencias que demuestren que se están pensando o diseñando mecanismos a nivel federal que se puedan implementar en las áreas piloto. Por otro lado, en el territorio, existe, como por ejemplo en BCS, ejemplos del mecanismo de pago por servicios hídricos de CONAFOR aunque le queda muy poco recorrido y no hay evidencia sólida, por parte de los socios implementadores, de que se esté invirtiendo esfuerzos en el diseño de los mismos. En OAX, WWF está trabajando en los planes de negocio de las cooperativas y microempresas. Dichos planes tienen una sección de financiación muy genérica, poco aterrizada. En QROO, la estrategia es diferente. Una vez declarada la Zona de Maya Ka'an, el socio, ASK, empezará a trabajar en la conformación del OGD y en el diseño de su plan de manejo y financiero. Se recomienda, en los años que quedan del proyecto, centrarse en identificar oportunidades públicas y privadas vinculadas a la financiación de la BD en las Zonas para asegurar, en la medida de lo posible, la sostenibilidad de las mismas.</p>
<p>Falta de modelos de gestión y desarrollo turístico sostenible (DTS) viables y probados que respeten la biodiversidad.</p>	<p>De la documentación revisada y las visitas de campo se ha constatado que a la fecha, existen dos modelos de gestión, uno en QROO y el otro en OAX. En BCS, ISLA y los socios implementadores deben decantarse por su modelo. Se espera que en los años que quedan al proyecto, logren centrarse en uno y tirarlo adelante. Por tanto, se espera que el proyecto sea capaz de mostrar dos o tres modelos de DTS en la vida del proyecto que después se puedan replicar a nivel nacional.</p>
<p>Ausencia de un mecanismo específico de gestión e intercambio de conocimientos sobre las lecciones aprendidas.</p>	<p>El proyecto tiene ante sí la posibilidad de promover un intercambio de conocimiento entre los Estados participantes y otros, incluso, con otros países de la región. Existen muchas lecciones aprendidas del proceso, modelo, retos, etc que se pueden compartir. No obstante, poco se ha hecho en relación con el componente 4, por tanto, la brecha todavía persiste.</p>

Las cuatro barreras presentadas arriba son la base del diseño del proyecto. Como hemos podido ver en la sección anterior, el proyecto se ha centrado más en el componente 3, vinculado a los modelos, pero también los socios implementadores han trabajado en productos y actividades vinculadas al componente 1 (en el caso de ISLA) y el componente 2 (con WWF y ASK liderando los planes de negocios). No obstante, queda mucho por hacer. **Los modelos se deben consolidar (en el caso de QROO), socializar (caso de OAX) y acabar de definir (caso de BCS) y de su ejecución, pueden salir muchas lecciones aprendidas y conclusiones que pueden ayudar a SECTUR a promover un “modelo” adaptable a la realidad de cada Estado de México.** Parece claro que no existe un solo modelo y que el mismo debe ser suficientemente flexible para ser atractivo a los diferentes Estados y actores. En conversaciones con SECTUR, queda claro que se quiere concretar el modelo cuanto antes. Se **recomienda**, en este sentido, **esperar a ver qué funciona y cómo en los distintos pilotos y nutrirse de sus experiencias para poder definir el modelo de intervención.** No tiene mucho sentido empujar un modelo a nivel federal que no está probado que funcione y que no permita cierto nivel de flexibilidad.

Figura 13. Escenificación de los distintos modelos propuestos en el territorio



Fuente: elaboración propia

Justamente, en relación con la barrera 3 presentada arriba, el proyecto está, en cada Estado, proponiendo su propio modelo. **Se sugiere continuar apoyando esta diversidad y aprender de las experiencias para poder impulsar modelos más flexibles que se puedan reproducir en el país.** Para ello, se debe dar un fuerte empuje al Componente 4 que realmente sirva para compartir experiencias y lecciones aprendidas. El equipo evaluador constató la gran cantidad de experiencia que existe, no solo en el proyecto, sino en los Estados, de lo que SECTUR y el país se podrían beneficiar si lo gestionan adecuadamente.

7.3 Ejecución del proyecto y gestión adaptativa

El proyecto se está siguiendo la modalidad de ejecución nacional (NIM) del PNUD, de conformidad con el Acuerdo Básico Normalizado de Asistencia entre el PNUD y el Gobierno de la República de México, y el Programa de País. SECTUR tiene pleno control sobre las operaciones del proyecto y puede utilizar sus propios canales de suministro para la contratación y las adquisiciones, siempre que el proceso no contravenga los principios del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada del PNUD y se base en la "mejor relación calidad-precio", en consonancia y de conformidad con las Políticas y Procedimientos de Programas y Operaciones (POPP) del PNUD. SECTUR ha proporcionado espacio de oficina para la UCP dentro de la propia Secretaría.

El Coordinador de la UCP informa diariamente al Director Nacional del Proyecto (NPD), el Sr. Marco Antonio Espinosa, Director de la Dirección General de Sustentabilidad Turística. El proyecto es supervisado por la oficina nacional del PNUD y el Asesor Técnico Regional, que proporciona supervisión técnica y programática.

El proyecto también está supervisado por la Junta del Proyecto, creada específicamente para supervisar la gestión de las actividades del proyecto e integrada por representantes de SECTUR, ISLA, ASK, WWF, SEMARNAT, Punto focal operativo de GEF en el país, la Unidad de Crédito Público y Asuntos Internacionales de Hacienda, la Dirección de Organismos Multilaterales y Cooperación Bilateral de Hacienda, así como miembros de la UCP y el PNUD.

7.3.1 Mecanismos de gestión

Como se ha mencionado en el párrafo anterior, el proyecto se ejecuta según la Modalidad NIM. SECTUR, a través de la constitución de la UCP y con el apoyo de PNUD México está al cargo de la ejecución del proyecto. Además, el proyecto tiene tres socios implementadores clave, responsables, principalmente, de la ejecución del Componente 3 del proyecto. Estos son las OSCs ISLA, ASK y WWF respectivamente.

El documento de proyecto hace referencia a la Junta Directiva, así como a un Comité Asesor Técnico. La Junta Directiva, como veremos en esta sección, ha sido muy activa durante el año 2022 principalmente, aunque **no muy efectiva**. Esto se debe a que no todas las decisiones ahí tomadas se llevaron a cabo por parte de la UCP. En análisis de las actas de la Junta así como las entrevistas, dan una buena idea de lo acontecido hasta la fecha. Por otro lado, como suele pasar con este tipo de proyectos de alta complejidad técnica, el documento de proyecto habla de la constitución de un Comité Asesor Técnico, conformado por socios clave, como, SEMARNAT, CONANP, CONAFOR, gobiernos a nivel estatal, y otros, según se requiera. A la fecha de la EMT, este Comité no se ha conformado ni reunido. Sí que se tiene evidencia de que los socios implementadores, a nivel de terreno, interactúan en su día a día con estos actores. **Es imperativo que se logre su participación a nivel de la Junta Directiva, si no existe tiempo de conformar el Comité Asesor Técnico, para lograr la coordinación necesaria que requiere este proyecto.**

A continuación, se presentan los principales acuerdos del análisis de las actas de las Juntas Directiva.

Tabla 12. Principales decisiones estratégicas identificadas por la Junta Directiva

Fecha	Acuerdos principales
18 de Mayo de 2021	Aprobación del POA 2021
8 Febrero 2022	En esta Junta, se hace la primera mención a un “plan de aceleración” por parte de PNUD mediante la conformación de grupos técnicos. Estos grupos deberían haber sido lo siguientes:

	<ul style="list-style-type: none"> - ZDTS; LGT; Planes de negocio por empresas prestadoras de servicios; Comité Nacional de Sustentabilidad Turística y Comunicación. <p>Nota: no se tiene constancia de la creación de dichos grupos técnicos.</p> <p>El punto focal del GEF resalta la importancia de la información de la cofinanciación.</p> <p>Toda información generada por el proyecto debe ser dirigida al equipo de la Dirección General de Sustentabilidad Turística de SECTUR.</p>
<p>12 de Abril de 2022</p>	<p>Se constata que, a la fecha de la Junta, solo el 10% del presupuesto había sido ejecutado.</p> <p>Segunda mención del PNUD al “plan de aceleración”.</p> <p>SEMARNAT resalta la importancia de la participación en la Junta de CONANP y CONAFOR.</p> <p>Se llegan a los siguientes acuerdos relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conformar y presentar en la siguiente JD un Comité Asesor incorporando áreas temáticas ambientales. - Programar reuniones mensuales y presenciales. - Presentar al 29 de abril el “plan de aceleración”.
<p>12 de Julio 2022</p>	<p>Se efectúa un cambio en el POA para la incorporación de la DGST-SECTUR</p> <p>Se solicita invitar a la CONABIO a la Junta</p> <p>Conformar un Grupo de Trabajo en SECTUR sobre los modelos de DTS.</p> <p>Desarrollar Estrategia de Gestión del Conocimiento</p> <p>Se resalta la ejecución de un 23.53% del presupuesto de 2022 lo que implica un 11.39% del presupuesto total.</p> <p>Se identifican nuevos riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cambio de autoridades en QROO y OAX; - COVID 19; -Desarrollo de mega proyectos; - Cambio del uso de suelo; y -Fenómenos naturales. <p>En esta Junta, PNUD no está de acuerdo en incorporar otros actores.</p> <p>Acuerdos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SECTUR socializará propuesta para medir indicadores de BD en la Estrategia y la presentación del nuevo modelo de DTS.

18 de octubre 2022	ASK pide flexibilidad para poder ejecutar más y mejor
	PNUD hace referencia a la necesidad de hacer un “spotcheck” para cambiar el nivel de riesgo del socio.
	WWF reflexionó sobre el contexto de diseño del proyecto indicando lo siguiente “se parte sobre la base de que las ZDTS estarían decretadas y se han tenido que ajustar actividades para lograr el decreto”.
	En este aspecto, PNUD hace referencia al Taller de Arranque.
	Riesgos: Continuidad de apoyo de FONATUR a CIP Huatulco y Los Cabos; y mega proyectos.
	Acuerdos: <ul style="list-style-type: none"> - Que la UCP presente el registro de acuerdos de las Juntas y acciones tomadas para su atención y seguimiento; - Presentar la matriz de riesgos y medidas de mitigación para la siguiente Junta; - Realizar ejercicio de planeación y gestión adaptativa mediante un taller de resultados con todos los socios para afinar la planeación de 2023; y - Realizar análisis de cofinanciamiento.
14 de marzo de 2023	Basándose en el taller del 16 y 17 de enero 2023, se hace una revisión del POA 2023.
	Se acuerda aprobar el POA 2023 bajo las siguientes condiciones: <ul style="list-style-type: none"> - “se podría contar con un POA aprobado en términos generales, pero sujeto a revisión de referencias de las actividades”.
	Se constata la necesidad de convocar y consolidar el Comité Asesor Técnico y fortalecer la relación con CONABIO y FONATUR.
	La Coordinadora del proyecto informa que deja el proyecto.

Fuente: Elaboración propia del análisis de las actas de la Junta Directiva.

La siguiente Junta se ha llevado a cabo en febrero 2024 y por tanto, las decisiones ahí tomadas, quedan por fuera del análisis llevado a cabo por el equipo evaluador. Es importante resaltar que, del análisis de las Juntas y las conclusiones a las que ha llegado el equipo evaluador, se puede constatar que **muchas de las recomendaciones presentadas en este informe, ya fueron discutidas en el ámbito de la Junta Directiva**. Esto es preocupante porque implica que, por un motivo u otro (no se tiene evidencia concreta de por qué no se llevaron a cabo los acuerdos), dichas recomendaciones no se concretaron en acciones.

El equipo evaluador presenta los siguientes hallazgos en relación con los mecanismos de gestión:

- El proyecto tuvo 6 Juntas Directivas de mayo de 2021 a marzo 2023.
- Participación limitada a los socios y SEMARNAT (Multilaterales y Cooperación bilateral).
- En todas las reuniones se discute y aprueba el POA. En 2023 se aprueba de “forma general” lo que conllevó retrasos.
- Primer Plan de Aceleración en la junta de febrero de 2022. Segunda mención en Abril 2022.

Tercera mención en la última Junta de febrero de 2024.

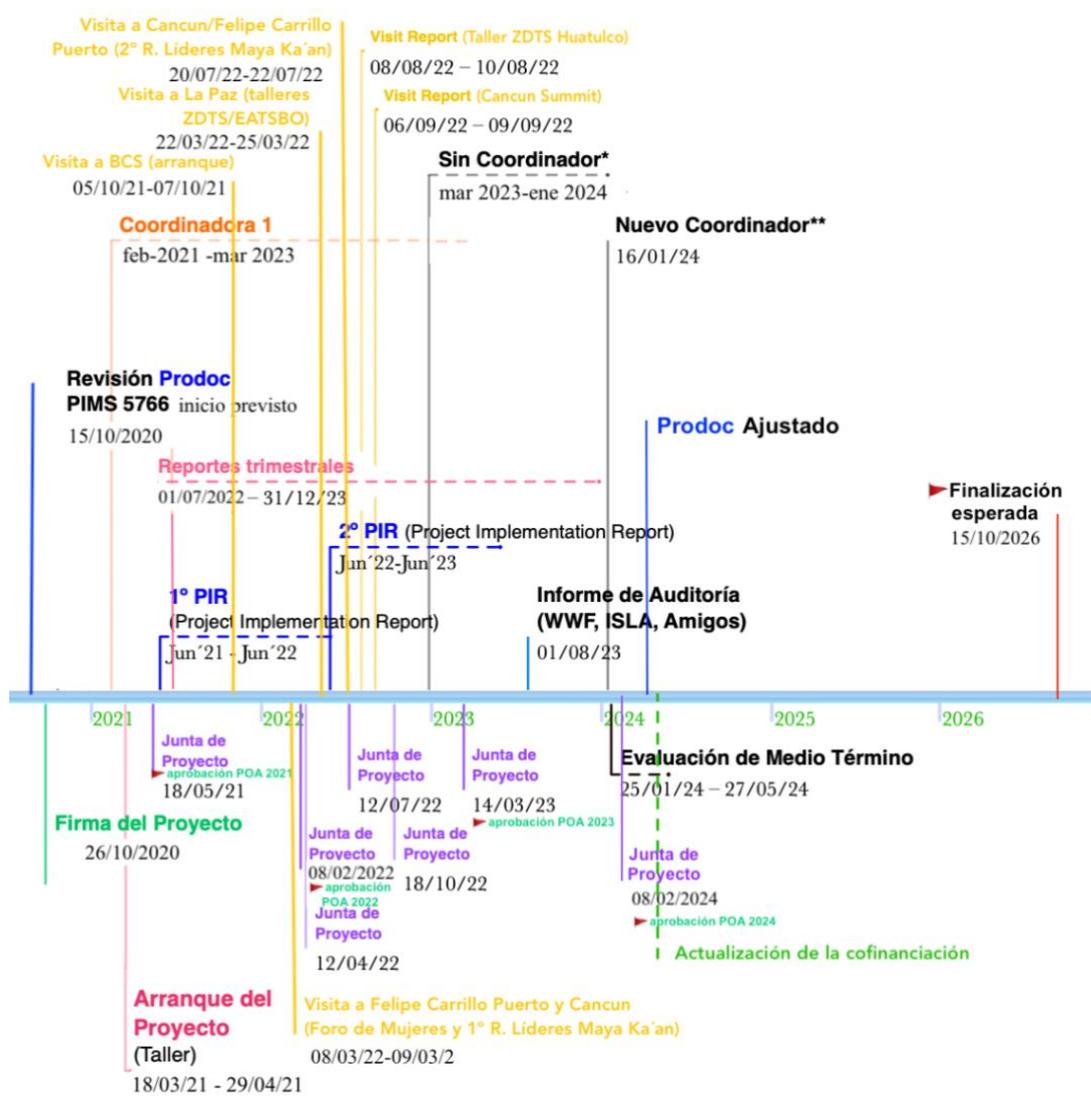
- Se proponen grupos técnicos variados. No hay evidencia de su conformación ni resultados de los mismos.
- Se discuten nuevos riesgos, pero no se visualizan medidas de mitigación (Juntas de julio y oct 22)
- En Junta de Julio 22 se solicita invitar a CONABIO a la Junta. Sin resultado.
- El proyecto estuvo sin coordinadora por 8 meses y casi el mismo tiempo sin el Especialista en Monitoreo y Evaluación. RETRASOS en la ejecución.
- Socios implementadores colaboran y se coordinan con actores clave sobre el terreno (CONABIO; SEMARNAT, etc). Esto no se traduce en coordinación a más alto nivel. ¿Cómo pueden potenciar esta colaboración a nivel de Junta?
- Se precisa mayor coordinación y comunicación a todos los niveles para mejorar la programación / implementación.
- Un plan de Aceleración no es el resultado para mejorar la eficiencia en la implementación. **Se recomienda que la Junta Directiva apruebe un ajuste (respetando los compromisos adquiridos por el país en la firma del prodoc y los indicadores clave) al Marco de Resultados para evidenciar cómo el accionar en el territorio aporta realmente a los distintos resultados.** Aprovechar para acordar el hilo conductor del proyecto. Esto implicaría adaptarse, gestión adaptativa.

7.3.2 Planificación del trabajo

Como se puede observar en la Figura 14 que presenta la línea de tiempo del proyecto con sus principales hitos en cuanto a la gestión y planificación, una vez constituida la UCP con la contratación de la primera coordinadora nacional, la Junta Directiva aprobó el primer POA 2021 en mayo del 2021. El POA 2022 se aprobó en abril 2022 y el de 2023 se aprobó de forma “general” en marzo 2023, fecha de la última Junta Directiva de 2023 y cuando se anunció la renuncia de la Coordinadora.

Como indicado en la metodología, **el equipo evaluador ha analizado la planificación e implementación de los socios y la UCP.** Como se verá en la sección 6.3.4, la UCP y el PNUD han intentado en todo momento seguir los resultados y productos establecidos en el prodoc. Esto se ve reflejado en los diferentes POAs. Se considera que la interpretación del marco de resultados ha convertido el proceso de planificación en algo **inflexible**, no permitiendo, en algunos casos, a los socios implementadores en terreno llevar a cabo las actividades planificadas, como por ejemplo, eventos de educación ambiental y sensibilización, al entender, desde la UCP, que el proyecto no es de educación ambiental y que la misma no está directamente relacionada con el objetivo del proyecto. En este sentido, es importante resaltar la importancia de estos eventos con las comunidades, cooperativas y público en general para sensibilizar sobre la importancia de la conservación de la BD y su relación con la promoción de un turismo sustentable. Por ejemplo, el POA 2023 de ASK no se aprobó hasta octubre del 2023 y no recibieron el desembolso del primer trimestre hasta entonces. Como se ha trabajado hasta la fecha, los tres socios implementadores en terreno compartían sus POAs para aprobación de la UCP. SECTUR, como socio ejecutor, no compartía su POA previamente con los socios implementadores. Por tanto, no se ha llevado a cabo un ejercicio de planificación conjunta. Cabe resaltar que desde febrero de 2022 se observan retrasos en la implementación presupuestaria y los miembros de la Junta Directiva así lo expresan en las minutas de las reuniones. Así mismo, en el 2023, con la salida de la Coordinadora del proyecto y el Especialista de M&E, el proyecto pasa 8 meses sin coordinación. El POA de los socios implementadores se aprueba de forma “general” en la Junta de marzo del 2023, pero, ASK en especial, sufre considerables retrasos al no tener su POA aprobado por discrepancias sobre la interpretación de la relevancia de sus actividades.

Figura 14. Encuadre de la ejecución en la Línea del Tiempo del proyecto



Fuente: Elaboración propia con los datos recopilados de la documentación recibida.

Recomendación; trabajar los POAs de manera conjunta con la participación de los socios directos y otros actores relevantes como CONANP, SEMARNAT y CONAFOR para lograr mayor incidencia en el territorio y coordinación a nivel Federal.

En cuanto a los socios implementadores en terreno, la planificación e implementación varía según el socio. ASK tiene un equipo considerable destinado al proyecto. Ha incluido también a miembros de las comunidades al propio equipo, lo que implica facilidad para llegar a las comunidades y empresas en Maya Ka'an. Disponen de oficinas tanto en Cancún como en Felipe Carrillo Puerto y vehículos de la OSC que ponen a disposición del proyecto. Como se podrá observar en el análisis financiero por socio, ASK es el que lleva el mayor gasto de los cuatro socios, a pesar de los retrasos sufridos en 2023. Por otro lado, WWF colabora con consultorías relacionadas con proyectos desarrollados por SECTUR y PNUD, así como con un equipo en terreno conformado por un Coordinador y la especialista del componente de Monitoreo. La OSC no dispone de oficina y esto implica que tanto el Coordinador como la especialista tienen que trabajar desde sus casas. Para el transporte, dependen del vehículo propio del Coordinador. Esto, sin lugar a dudas, **dificulta la implementación del proyecto**. Dicho esto, también vale la pena resaltar que WWF es el socio que está mejor alineado con el POA y el marco de resultados. Esto también

se puede explicar al no tener WWF actividades previas en la zona. En cuanto a ISLA, disponen de oficina tanto en La Paz como en Santiago, tienen un vehículo de la OSC y tres personas están trabajando directamente en el proyecto. ISLA ha reportado, como se puede ver en el análisis de trazabilidad, un gran número de actividades, aunque muchas siguen en proceso y, por tanto, a excepción de los estudios y reportes de monitoreo académico, todavía no pueden reportar muchos resultados.

7.3.3 Financiación y cofinanciación

Del análisis de los PIR, informes trimestrales de los tres socios implementadores, FACE y ICE y reportes financieros anuales (CDR) se desprende que la ejecución presupuestaria del proyecto **baja** y que la ejecución prevista en los POAs ejerce mucha presión sobre el ejercicio 2024. El seguimiento financiero es adecuado, ya que la UCP informa al PNUD y recopila, a través de sus QPR internos de los socios implementadores, los datos financieros de los diferentes componentes del proyecto. Hasta diciembre de 2023, el proyecto ha ejecutado el 41,07% del total de los recursos asignados.

Tabla 13. Comparativa gastos previstos en el prodoc, POA y reportados para el año 2021

COMPONENTE	2021			%
	prodoc	POA	CDR	Ejecutado
Componente 1	248,317	210,160	49,854	24%
Componente 2	267,485	239,450	28,353	12%
Componente 3	415,700	307580	136,100	44%
Componente 4	12,000	58,500	18,113	31%
PMC (GEF)	47,250	71,000	59,894	84%
TOTAL	990,752	886,690	292,314	33%

Durante el primer año del proyecto, se observa el mayor gasto en el Componente 3, seguido por el 4 y el 1. Los gastos de gestión del proyecto son elevados aunque esto se considera normal ya que cubren los salarios y equipamiento de la UCP. El porcentaje de ejecución del primer año, 33%, fue considerablemente bajo.

Tabla 14. Comparativa gastos previstos en el prodoc, POA y reportados para el año 2022.

COMPONENTE	2022			%
	prodoc	POA	CDR	Ejecutado
Componente 1	267,485	369,683	131,665	36%
Componente 2	349,100	279,164	186,969	67%
Componente 3	1,172,199	1,016,445	796,255	78%
Componente 4	84,660	207,794	87,183	42%
PMC (GEF)	59,000	69,796	88,934	127%
TOTAL	1,932,444	1,942,882	1,291,005	66%

Durante el segundo año del proyecto, se observa mayor ejecución en el Componente 2 si lo comparamos con el 2021. El componente 3 sigue mostrando el mayor gasto con un 78% de los recursos asignados ejecutados por los socios implementadores en terreno y llama la atención el sobre gasto en la gestión del proyecto con 127%.

Tabla 15. Comparativa gastos previstos en el prodoc, POA y reportados para el año 2023

COMPONENTE	2023			%
	prodoc	POA	CDR	Ejecutado
Componente 1	164,293	184,500	152,374	83%
Componente 2	185,450	191,250	102,358	54%
Componente 3	878,674	1,088,783	804,316	74%
Componente 4	142,660	59,139	6,795	11%
PMC (GEF)	59,000	61,000	53,450	88%
TOTAL	1,430,077	1,584,672	1,119,293	71%

En el 2023 se observa mayor gasto en el componente 1 mientras que el 2 y el 4 tienen un gasto menor al previsto y el 3 se mantiene en su línea. Cabe destacar que este año fue complejo al tener el POA aprobado de forma general, lo que dificultó en cierta medida la ejecución en terreno.

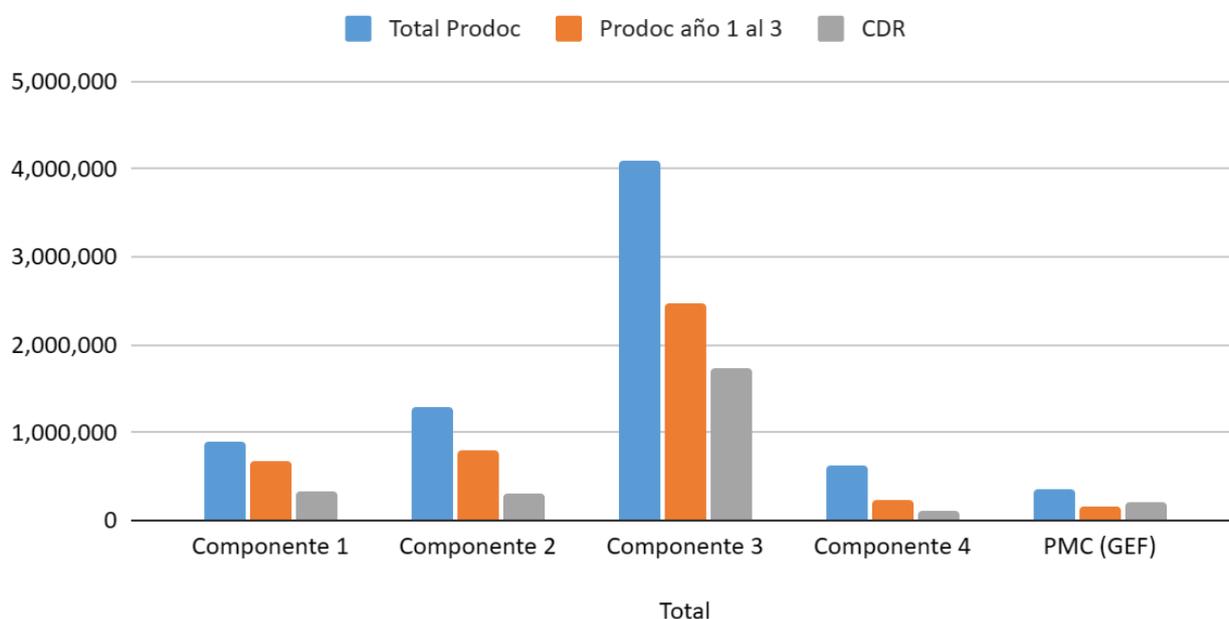
Tabla 16. Reporte de Gasto Combinado anual por componente

Total	Total Prodoc	Prodoc año 1 al 3	CDR 2021-2023	%
Componente 1	893,660	680,095	333,893	41.10
Componente 2	1,288,150	802,035	317,680	27.13
Componente 3	4,091,307	2,466,573	1,736,671	46.69
Componente 4	620,800	239,320	112,092	19.86
PMC (GEF)	344,696	165,250	202,278	64.55
TOTAL	7,238,613	4,353,273	2,702,613	41.07

Como se puede observar en la tabla anterior y en la figura abajo, sobre el total previsto vs gastos, el proyecto ha invertido el mayor número de recursos en el Componente 3 con un 46.69% del total asignado, seguido de un 41.10% en el Componente 1, un 27.13% en el Componente 2 y un 19,86% en el Componente 4. En la gestión del proyecto, se ha ejecutado un 64,55% del total. Estos porcentajes se ajustan a las previsiones presupuestarias del prodoc. De extenderse el proyecto un año sin coste, como se recomienda en este informe, se tendrá que revisar el presupuesto para reasignar fondos adicionales a la UCP o bien reducirla en su tamaño.

Figura 15. Comparativa gastos totales del proyecto por componente

Comparativa gastos totales, previstos en los POAs y lo gastado en tres años



Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Nivel de ejecución a medio término por socio

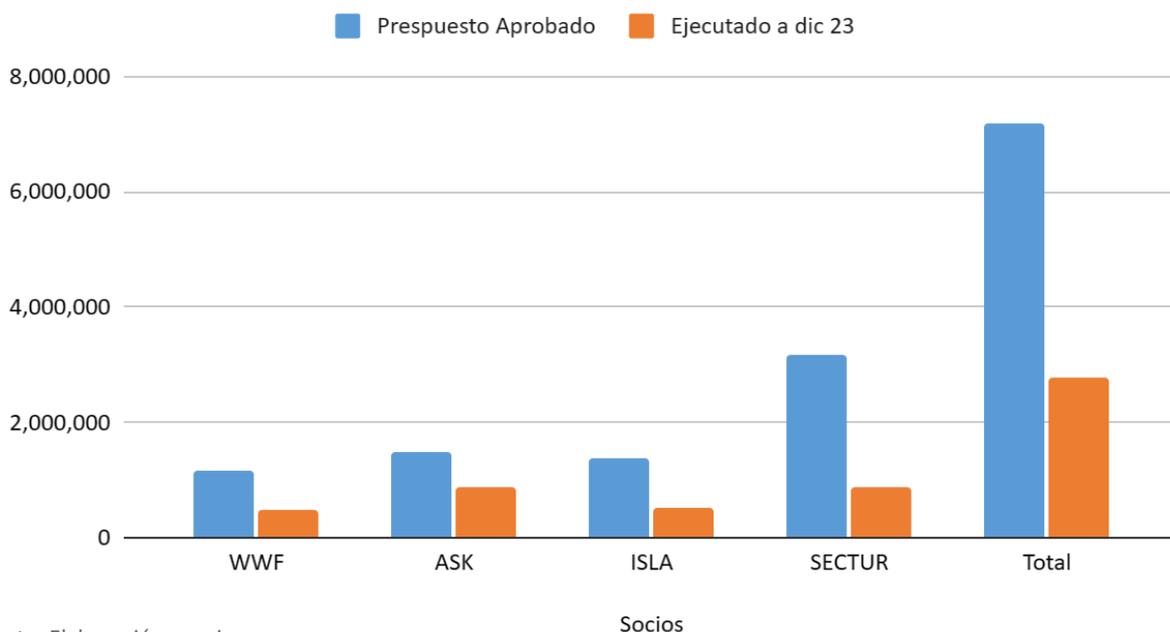
Socios	Presupuesto Aprobado	Ejecutado a dic 2023	%
WWF	1,150,707	495,256	43.04
ASK	1,493,650	877,384	58.74
ISLA	1,381,475	502,146	36.35
SECTUR	3,172,124	884,016	27.87
Total	7,197,956	2,758,802	38

Fuente: Reporte interno presentado por la UCP. Como se puede observar, no se incluyen los gastos de gestión del proyecto. No obstante, el total ejecutado y el % difieren del total presentado del análisis de los CDRs.

La tabla anterior y la figura de abajo muestran que solo un Socio, ASK, tiene una ejecución por encima del 50% de su presupuesto a estas alturas. Esto también está relacionado a que es el socio con mayor infraestructura, personal y equipamiento en el terreno. Tanto WWF como ISLA están en un 43 y 36% de ejecución sobre su presupuesto y por último, vemos SECTUR con la ejecución más baja, de un 28%. Esto también se puede observar en el análisis de trazabilidad de las actividades y productos.

Figura 16. Presupuesto aprobado vs ejecutado por socio a diciembre 2023

Presupuesto Aprobado vs Ejecutado a Diciembre 2023



Fuente: Elaboración propia

Durante las entrevistas en campo, surgió en repetidas ocasiones el tema financiero y de desembolsos con los socios implementadores. De acuerdo a las normas de PNUD, se deben transferir los fondos de acuerdo a la planificación de forma trimestral. Los socios implementadores han sufrido ciertos retrasos, sobre todo, durante el 2023 lo que ha implicado que han tenido que comprimir actividades en menos tiempo para lograr la ejecución del 80% del monto transferido por trimestre.

La siguiente tabla presenta el cofinanciamiento esperado en el prodoc. Dado el tiempo transcurrido desde el diseño del proyecto hasta la fecha, la siguiente matriz se encuentra obsoleta. Esto se debe a que la situación ha cambiado e incluso, algunos de los cofinanciantes previstos, ya no existen.

Tabla 18. Tabla de co-financiamiento

Fuente de cofinanciación	Nombre de entidad cofinanciante	Tipo de cofinanciación	Cantidad cofinanciada a la fecha de autorización CEO (US\$)
Gobierno	SECTUR	Subvención	500,000
Gobierno	SECTUR	En especie	3,500,000
Gobierno	SECTUR - ADAPTUR	En especie	200,000
Gobierno	FIDESUR	Subvención	151,700
Gobierno	FIDESUR	En especie	115,000
Gobierno	CONANP	En especie	771,389
Gobierno	CONAFOR	En especie	2,500,000

Gobierno	Gobiernos Estatales (Baja California Sur) - Secretaría de Turismo y Economía del Gobierno del Estado de Baja California Sur (SETUE)	En especie	6,000,000
Gobierno	Gobiernos Estatales (Quintana Roo) - Secretarías: Turismo (SEDETUR), Desarrollo Social (SEDESOL) y Medio Ambiente (SEMAI)	En especie	32,600,000
OSC	ASK	Subvención	2,844,000
OSC	ISLA	En especie	600,000
OSC	WWF	Subvención	230,216
OSC	WWF y otras OSC de la costa de Oaxaca	En especie	369,784
	Fundación Avina	Subvención	250,000
OSC	RITA	En especie	500,000
Universidad	UNAM-IIE	Subvención	70,000
Universidad	UNAM-IIE	En especie	30,000
Universidad	UABCS	En especie	1,400,000
Organización Multilateral	PNUD	Subvención	60,000
Organización Multilateral	PNUD	En especie	20,000
TOTAL			52,712,089

El 27 de mayo, la UCP presentó al equipo evaluador una nueva matriz de cofinanciamiento. Esto se presenta a continuación:

Tabla 19. Nueva matriz de cofinanciamiento

<i>Fuente de financiamiento</i>	<i>Nombre del cofinanciado</i>	<i>Tipo de cofinanciamiento</i>	<i>Inversión movilizada</i>	<i>Cantidad (\$)</i>
Gobierno	Secretaría de Turismo	En especie	Gastos recurrentes	1,002,753

Gobierno	Secretaría de Turismo	Subvención	Fondos movilizados	1,085,106
Agencia Donante	Banco Mundial	Subvención	Fondos movilizados	75,000
Agencia Donante	PNUD	En especie	Gastos recurrentes	4,000
Agencia Donante	PNUD	Subvención	Fondos movilizados	22,000
Agencia donante	Embajada de Australia en México	Subvención	Fondos movilizados	17,278
Otros	Fondo para la Biodiversidad	En especie	Gastos recurrentes	12,685
OSC	Coral Reef Alliance	Subvención	Fondos movilizados	4,639
OSC	Fundación Gonzalo Río Arronte	Subvención	Fondos movilizados	261,111
OSC	MARFund	Subvención	Fondos movilizados	35,500
OSC	North American Wetland Conservation Act	Subvención	Fondos movilizados	370,167
OSC	Plant for the Planet	Subvención	Fondos movilizados	23,333
OSC	The Nature Conservancy	Subvención	Fondos movilizados	68,889
OSC	GeoSphere Austria	Subvención	Fondos movilizados	22,222
<i>Sector privado</i>	Fundación Coca Cola	Subvención	Fondos movilizados	16,667
OSC	Red de Turismo Comunitario de la Zona Maya	Subvención	Fondos movilizados	55,556
<i>Sector privado</i>	HSBC	Subvención	Fondos movilizados	138,889
<i>Sector privado</i>	IBEROSTAR	Subvención	Fondos movilizados	24,444
<i>Sector privado</i>	SACTUN	Subvención	Fondos movilizados	255,556

<i>Sector privado</i>	Fundación ADO	Subvención	Fondos movilizados	47,222
Agencia donante	Consulado de EE.UU. en Mérida	Subvención	Fondos movilizados	9,444
OSC	WWF	Subvención	Fondos movilizados	64,222
Gobierno	CONABIO	En especie	Gastos recurrentes	13,389
OSC	Ocean Conservancy	Subvención	Fondos movilizados	14,333
<i>Sector privado</i>	Grupo Velas	Subvención	Fondos movilizados	12,222
<i>Sector privado</i>	Seven Eleven	Subvención	Fondos movilizados	2,000
OSC	IUCN	Subvención	Fondos movilizados	1,111,111
Gobierno	Secretaría de Desarrollo Social de Quintana Roo	En especie	Gastos recurrentes	1,166,667
Gobierno	Secretaría de Turismo de Quintana Roo	En especie	Gastos recurrentes	277,778
Gobierno	Secretaría de Turismo y Economía de Baja California Sur	En especie	Gastos recurrentes	1,500,000
Gobierno	Secretaría de Planeación Urbana, Infraestructura, Medio Ambiente y Recursos Naturales de Baja California Sur	En especie	Gastos recurrentes	500,000
OSC	Universidad Autónoma de Baja California Sur	En especie	Gastos recurrentes	800,000
Gobierno	Gobierno Municipal de Los Cabos, XIV Ayuntamiento	En especie	Gastos recurrentes	50,000
Gobierno	Instituto Municipal de Planeación de Los Cabos	En especie	Gastos recurrentes	30,000

Gobierno	Comisión Nacional para el uso y conocimiento de la Biodiversidad, CONABIO, SEMARNAT	En especie	Gastos recurrentes	65,000
Gobierno	Comisión Nacional Áreas Naturales Protegidas, CONANP, SEMARNAT	Inversión pública	Financiamiento movilizado	100,000
Sector privado	Ejido Santiago	En especie	Gastos recurrentes	30,000
OSC	Conservación del Territorio Insular Mexicano, A.C. ISLA	En especie	Gastos recurrentes	300,000
OSC	WWF México	En especie	Gastos recurrentes	29,198
OSC	Fondo Oaxaqueño para la Conservación de la Naturaleza	En especie	Financiamiento movilizado	30,064
Gobierno	Secretaría de Desarrollo Económico Oaxaca	En especie	Financiamiento movilizado	11,025
Gobierno	Ayuntamiento de Huatulco	En especie	Financiamiento movilizado	565
Gobierno	Parque Nacional Lagunas de Chacahua	En especie	Financiamiento movilizado	11,293
Total Co-financiamiento				9,671,328

Fuente: Correo electrónico de la UCP durante 2024

Dado que la fuente de fondos difiere, el equipo evaluador ha optado por analizar por tipo de fuente de fondos, prevista y reportada. Esto nos proporciona los siguientes datos:

Tabla 20. Comparativo de cofinanciaciones previstas y ejecutadas por fuente de fondos.

Descripción por fuente de fondos (prodoc)	Total Dólares Americanos	Descripción por fuente de fondos (gastados)	Total Dólares Americanos	% cofunding EMT
GOBIERNO	46,338,089	GOBIERNO	5,826,261	12.57%

SCO	6,294,000	SCO	3,190,345	50.69%
SECTOR PRIVADO	0	SECTOR PRIVADO	527,000	
AGENCIA DONANTE (UNDP)	80,000	AGENCIA DONANTE (UNDP)	127,722	159.65%
Total	52,712,089	Total	9,671,328	18.16%

Del cuadro anterior se desprende que, a nivel gubernamental, se ha logrado una cofinanciación del 12,5% del importe previsto, tanto en especie como en gastos recurrentes. La cofinanciación es baja a nivel gubernamental. Las OSC están reportando más del 50% de lo planeado, lo cual se considera adecuado a mitad de período del proyecto. Vale señalar que no se previó cofinanciamiento del sector privado y en la MTR se reportan más de medio millón de dólares de diferentes empresas de los territorios. Esta es sin duda una muy buena señal. En cuanto al PNUD y otras agencias donantes internacionales, el proyecto está reportando un 160% más de lo planeado originalmente.

Las cifras presentadas indican que el proyecto tiene un problema de cofinanciación. En conjunto, el proyecto ha alcanzado el 18,16% del total previsto. De acuerdo a la documentación revisada, y las entrevistas realizadas, existe una explicación muy clara como se muestra en la **Tabla 19** presentada por la UCP. Esta tabla muestra los nuevos cofinanciantes logrados por los actores del proyecto. Estos cambios se deben al tiempo transcurrido desde el diseño del proyecto hasta la puesta en marcha real del proyecto. Por lo tanto, se recomienda desarrollar una estrategia de cofinanciamiento realista que incluya fechas claras en las que todos los socios (SECTUR, ASK, ISLA y WWF) deberían proporcionar información. La UCP debe generar un formato claro y específico que muestre los montos que se deben informar por año por parte interesada.

7.3.4 *Sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto*

La matriz de resultados del Prodoc es la base del monitoreo que lleva a cabo la UCP a través de los informes trimestrales y de los PIRs.

A partir del arranque, los socios implementadores comenzaron a reportar sus actividades en reportes trimestrales desde el 3º trimestre del 2021; se llevaron a cabo las Juntas de Proyecto, que entre otras cosas, aprobaban los Programas Operativos Anuales. Se elaboraron los PIRs con los avances en la ejecución del proyecto sobre el marco de resultados: el 1º con los avances de junio de 2021 a junio de 2022; y el 2º con los avances de junio de 2022 a junio de 2023.

En cuanto a las visitas del PNUD/SECTUR a los sitios piloto, se tiene evidencia de 6 de ellas:

- en 2021:
 - 1 visita de arranque del proyecto a La Paz, Santiago y San José del Cabo del 5 al 7 de octubre, a la que asistieron miembros del equipo de SECTUR y la entonces Coordinadora de la UCP.
- en 2022:
 - 1 visita a La Paz del 22 al 25 de marzo para asistir a los talleres de EATSBO y ZDTS. Asistieron el Director General de Sostenibilidad Turística así como otros miembros del equipo de SECTUR, la entonces Coordinadora de la UCP y el entonces especialista de M&E de Kuxatur (PNUD);

- 1 visita a Cancún y Felipe Carrillo Puerto del 20 al 22 de julio para asistir a la “Segunda sesión de tomadores de decisiones de Maya Ka’an” por parte del Director General de Sostenibilidad Turística (SECTUR);
- 1 visita a Felipe Carrillo Puerto el 8 de marzo para asistir al “Rol de la mujer en el turismo comunitario y la conservación de la biodiversidad en el Primer Foro Maya Ka’an” y el 9 de marzo al Primer Encuentro de Líderes;
- 1 visita a Huatulco del 8 al 10 de agosto por parte de la entonces Coordinadora de la UCP¹⁸;
- 1 visita a Cancún del 6 al 9 de septiembre por parte del Oficial del Programa de Medio Ambiente, Energía y Resiliencia (PNUD) con el fin de asistir a una cumbre para anunciar el inicio del proyecto y exponer cada sitio piloto¹⁹.

Desde principios de 2023 hasta principios de 2024, la UPC permaneció sin personal para el puesto de Coordinador de Proyecto. En agosto de 2023, el informe de auditoría se entregó a los tres socios implementadores que operan los sitios piloto.

El prodoc identifica cómo se va a supervisar el proyecto a lo largo de su vida útil mediante los siguientes informes:

Tabla 21. Lista de reportes

Reporte	Fecha
Informe de arranque	Marzo-Abril 2021
Informes trimestrales de ASK, ISLA y WWF:	
ASK	Q3, Q4 2021; Q1, Q2, Q3, Q4 2022; Q1, Q2, Q3, Q4 2023;
ISLA	Q3, Q4 2021; Q1, Q2, Q3, Q4 2022; Q1, Q2, Q3, Q4 2023;
WWF	Q3, Q4 2021; Q1, Q2, Q3, Q4 2022; Q1, Q2, Q3, Q4 2023;
Informes Anuales	2021, 2022, 2023
Project Implementation Report	2022 y 2023

Los evaluadores han tenido acceso a todos los informes presentados hasta la fecha y existen pruebas del seguimiento que está llevando a cabo la UCP. El formato difiere entre los distintos socios implementadores, aunque permite una descripción exhaustiva de las actividades realizadas, hipervínculos a publicaciones y materiales publicados, así como informes financieros. No obstante, se constata que los reportes se centran mucho en las actividades y, por tanto, dificulta monitorear los productos. El seguimiento realizado utiliza el marco de resultados del Prodoc como base para el seguimiento y la presentación de informes. Como se ha indicado anteriormente, el marco de resultados actual no es realista y debería actualizarse con las sugerencias del informe inicial y del EMT lo antes posible.

¹⁸ Dicho reporte solo está firmado por la persona viajera (Coordinadora del Programa) y falta la firma del Oficial de Programas.

¹⁹ El objetivo de esta visita era supervisar varios proyectos. Sin embargo, para el proyecto Kuxatur solo se participó en el Summit de Turismo, argumentando que el proyecto recién estaba arrancando por lo que no había acciones específicas que supervisar.

Cabe resaltar la importancia que tiene el informe de arranque. En el mismo, se presentan conclusiones muy interesantes que deberían, en su momento, en 2022, haber sugerido una reformulación parcial del marco de resultados. Los participantes evidenciaron desconocimiento o no comprensión de algunos resultados propuestos, evidenciaron que algunos programas que se presentaban como cofinanciamiento ya no existen y no entendían cómo monitorear algunos de los indicadores, ya que eran, o son, muy genéricos. **Se recomienda volver a analizar el reporte de arranque, lo que ayudará a los socios en la reformulación o adaptación del marco de resultados.**

La UCP tiene su sede en Ciudad de México, en los locales de la SECTUR. Por lo tanto, están muy lejos de la implementación del proyecto en los tres Estados pilotos y por ende, cuesta supervisar las actividades que tienen lugar en el territorio. Sin embargo, el proyecto desarrolla importantes actividades en QROO, OAX y BCS. Esto supone una "carga" de seguimiento para el personal de la UCP. Hasta la fecha, miembros de la UCP/SECTUR han realizado varias misiones de campo con objetivos muy específicos en los sitios piloto. El oficial de programa de medio ambiente de PNUD y el RTA llevaron a cabo una misión de evaluación a finales de 2023. Se evidencia la complejidad para llevar a cabo un monitoreo efectivo y la dependencia de la UCP de la información que aportan los socios. Así mismo, el equipo evaluador ha constatado, durante la misión de campo llevada a cabo en marzo 2024 para esta evaluación, lo costoso y complejo que es monitorear el proyecto. Los dos evaluadores hicieron un recorrido de 10 días seguidos a los tres pilotos, desplazándose en territorio para conocer lo que los socios estaban haciendo, conocer a otros actores y recabar información. Si bien fue de gran utilidad, se constata que el monitoreo, para ser efectivo, debe planificarse con tiempo y recursos. El personal de la UCP debería ir a terreno y reunirse con los socios implementadores y ver con sus propios ojos lo que se está logrando en territorio, así como los obstáculos y dificultades de implementación que experimentan los socios implementadores. **Se recomienda planificar visitas de monitoreo a territorio por parte de la UCP junto con SECTUR y PNUD aunque esto implique mayor presupuesto para monitoreo.**

El prodoc indica un presupuesto de seguimiento y evaluación de 171.000 USD para todo el periodo. No hay datos en términos de recursos ya utilizados para el periodo, por lo que no es posible determinar si el presupuesto será suficiente para cubrir las actividades de seguimiento y evaluación desde ahora hasta el final del proyecto. Teniendo en cuenta la ejecución vinculada a los costos de gestión del proyecto, a diciembre 2023, era de 64.55% del monto asignado, y que el Plan de M&E no prevé gastos de desplazamiento a territorio, **se sugiere hacer una revisión presupuestaria para aportar suficientes recursos financieros que permitan llevar a cabo un monitoreo en terreno** que coadyuve a una mejor planificación del trabajo para el tiempo que le queda al proyecto.

En general, los evaluadores consideran que el SECTUR y la UCP, junto con el PNUD, están supervisando el proyecto de manera **poco eficiente** y muy centrada en un marco de resultados poco realista, desapegado de la realidad de lo que está pasando en territorio. Los socios invierten mucho tiempo en reportes trimestrales, FACE, ICE y en la propia aprobación de sus respectivos POAs. Este no es un buen ejemplo de gestión adaptativa.

En relación con las herramientas de seguimiento del FMAM (GEF Tracking Tools), el "capacity scorecard" y el "GEF Tracking Tool" para proyectos de BD, la UCP compartió ambos documentos con el equipo evaluador. Se adjuntan como anexo separado. Se constata que la herramienta de seguimiento de BD para el GEF 6 ha sido completada adecuadamente. El capacity scorecard, que se ha utilizado para actualizar el estado del indicador 5 del marco de resultados. Si bien, de acuerdo al documento aportado, se indica que se ha mejorado la capacidad de SECTUR en todos los aspectos, **convendría añadir una columna a esta herramienta facilitando la evidencia.**

7.3.5 Implicación de las partes interesadas

Cuando hablamos de la participación o implicación de las partes interesadas, lo que el equipo evaluador se pregunta es lo siguiente:

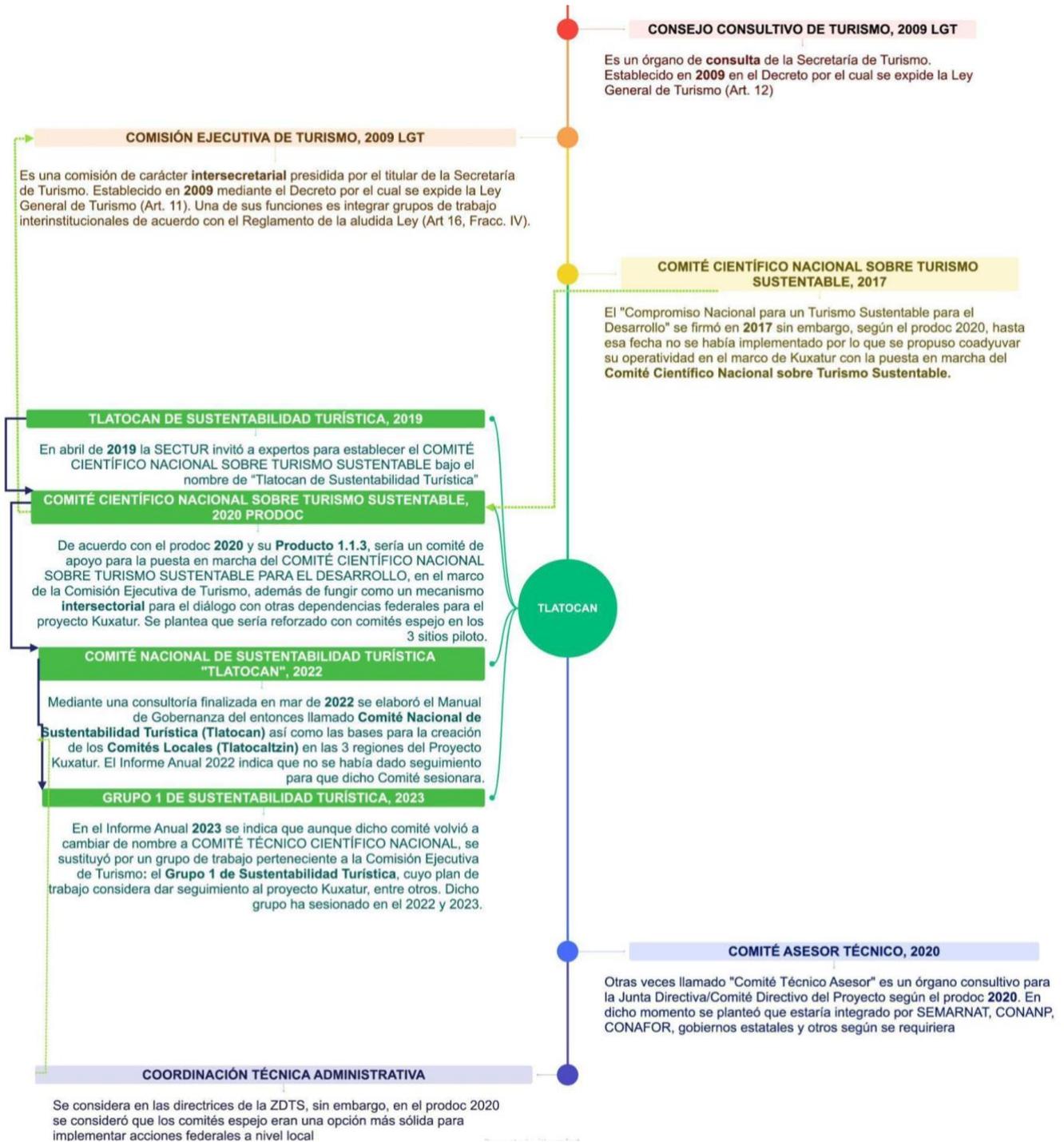
- En relación con la Gestión del proyecto: ¿Ha desarrollado y forjado el proyecto las alianzas adecuadas, tanto con las partes interesadas directas como con otros agentes tangenciales?
- En cuanto a la Participación y procesos impulsados desde el país: ¿Apoyan los gobiernos locales y nacionales los objetivos del proyecto? ¿Siguen teniendo un papel activo en la toma de decisiones relativas al proyecto que contribuya a una implementación eficiente y efectiva del mismo?
- Por último, sobre la participación y sensibilización pública: ¿Hasta qué punto ha contribuido la implicación y la sensibilización pública al progreso en el logro de los objetivos del proyecto?

El **nivel de coordinación**, tal y como se ha mencionado en todo el informe, tiene **grandes oportunidades de mejora**. Desde la coordinación entre los actores centrales (UCP-PNUD/SECTUR/ISLA/ASK/WWF), hasta la relación con los actores externos de otras secretarías o dependencias de nivel federal. Las relaciones que se mantienen activas y dan fluidez y legalidad al proyecto son las de los socios implementadores (ISLA/ASK/WWF) hacia los gobiernos locales, la academia regional, el sector privado y social de los sitios pilotos así como en algunos casos, hacia las dependencias federales, pero con influencia en el sitio del socio que establece la coordinación. A nivel de proyecto, dichas relaciones necesitan elevarse de nivel (sin que esto implique la pérdida de capacidad decisiva de los implementadores en este aspecto).

Por ejemplo, a la fecha de la presente evaluación el **Comité Asesor Técnico** no se ha reunido ni constituido formalmente. Este debió estar compuesto por la SEMARNAT, la CONABIO y la CONAFOR, entre otros. No hay evidencia de reuniones formales para este tema, pero sí indicios de que había discrepancias con el rol de toma de decisiones del comité. Por otro lado, debe de considerarse si la creación de dicho órgano sigue siendo pertinente para el proyecto y si su participación será crucial para la implementación y sostenibilidad del mismo. La creación de múltiples órganos que no sean primordiales para la ejecución, transversalidad o vigía eficiente de algún proyecto solo son un peso burocrático más.

El caso más relevante es el desarrollo del Tlatocan. Como puede apreciarse en la **Figura 17**, este fue retomado de otros comités anteriores a Kuxatur y desde que inició el proyecto pasó por una serie de modificaciones en el nombre.

Figura 17. Comités y Consejos Consultivos asociados a KUXATUR



Fuente: Elaboración propia con datos del prodoc 2020, los Informes Anuales y la LGT.

Para dicho comité se recibió la siguiente evidencia:

1º sesión en el 2021 del Tlatocan:

- Minuta de 1 reunión del 20 de nov del 2021 como Tlatocan, con la participación de SECTUR; UCP (Coordinadora); la consultora que realizó el Manual de Gobernanza; y Natoure, en la que se indica que este comité podría estar integrado al Grupo 1 de trabajo de la Comisión Ejecutiva de Turismo.

En marzo de 2022 se finalizó la elaboración de su Manual de Gobernanza. El cual no se utilizó puesto que no existieron más reuniones como Tlatocan. El Informe Anual del 2023 consideró que las reuniones que había llevado a cabo el Grupo 1 de Sustentabilidad Turística durante ese año podrían considerarse como el seguimiento al Tlatocan por lo que reportaron sus 2 sesiones con las siguientes evidencias, aunque en el PIR del mismo 2023 (junio) se reportó que el Tlatocan no estaba operando:

- Minuta de 1 reunión ordinaria del 18 de mayo del 2023 del Grupo 1 Sostenibilidad Turística con la participación de representantes de SECTUR, MARINA, ECONOMÍA, CONUEE, CONAFOR, SCT, CONANP, INAH, CENAPRED y la Procuraduría Agraria.
- Presentación de 1 sesión extraordinaria en noviembre de 2023 del Grupo 1 Sostenibilidad Turística.

Con lo anterior se identifica que falta sinergia en la operatividad y eficacia de este mecanismo. Se recomienda mantener una línea clara sobre este Comité, evitando cambios de nombres; sustituciones (ya que invalidan los trabajos previos como el Manual de Gobernanza y se duplican los esfuerzos como con las pretendidas nuevas reglas de operación para el Grupo 1 reportado en el Informe Anual 2023); y manteniendo el objetivo del prodoc relativo a ser un mecanismo intersectorial para el diálogo .

Sobre los comités espejo se pueden considerar 2 en los que ASK participó en su instalación de manera independiente al constructo de los Tlatocaltzin: uno es el Consejo Consultivo de Turismo a nivel estatal cuya legalidad se estipula en la Ley de Turismo del Estado de Quintana Roo y el otro, el Consejo Consultivo de Turismo del Municipio de Felipe Carrillo Puerto.

La coordinación nacional, a nivel de proyecto, con los colaboradores externos ha sido precaria. Con el ICTUR, que debió haber fungido como un actor de consulta para el diseño de mecanismos de incentivos para el Componente 2; de modelos demostrativos para el Componente 3; y para la campaña de concientización sobre el uso sustentable de los recursos naturales en el Componente 4; no se tiene evidencia de participación durante la primera mitad de la implementación del proyecto. Con el INPI, que se identificó como un actor que podría apoyar en los mecanismos de participación comunitaria en las intervenciones de las ZDTS, tampoco hay evidencia de participación hasta la fecha. Y con FONATUR, que se relacionó con la definición e implementación del modelo demostrativo en Huatulco (ha estado en tentativa de desaparición/reestructuración durante el presente sexenio presidencial 2018-2024), hay evidencia de participación como asistente a la presentación del borrador del expediente técnico de la ZDTS en Huatulco. FONATUR también desarrolló el Programa de Desarrollo Turístico de Maya Ka'an en coordinación con SEDETUR, ASK y otros actores locales.

Cabe destacar que en el nivel local sí hay coordinación de los socios implementadores con colaboradores externos de manera independiente a cada piloto, por ejemplo, ASK ha involucrado en el proyecto a instancias federales como: CONANP y CONABIO, instancias estatales: SEDETUR, CPTQ, SEDE, SEMA, Centro Regional de Culturas Populares. Así como a la Academia: Universidad Intercultural Maya de Quintana Roo, y el Tecnológico Nacional de México campus Felipe Carrillo Puerto. Por su parte, ISLA gestionó la participación federal de la CONABIO para la realización de la ECUSBE, trabajó con la SETUE, el gobierno estatal, municipal y la academia, entre otros. Y WWF también trabajó con las oficinas locales CONANP y el gobierno municipal. Empero, las comunicaciones que tienen las agencias federales sobre el proyecto están cortadas a lo que ha trabajado cada departamento con un socio implementador específico y no tienen conocimiento si otras áreas de su dependencia participan, ni tampoco tienen el conocimiento general sobre lo que hace Kuxatur como un solo proyecto.

El prodoc estableció otras partes interesadas desde su quehacer institucional como: La Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), el Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC), la Secretaría de Economía (SE), el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), la Secretaría de

Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), la Secretaría de Bienestar (BIENESTAR), los gobiernos municipales de las zonas piloto, los Consejos Consultivos de las zonas regionales protegidas en las que se desarrollan los pilotos, así como los prestadores de servicios turísticos y miembros de las comunidades participantes de las mismas zonas. De los anteriores, solo los gobiernos municipales de las zonas piloto y algunos prestadores de servicios turísticos y miembros de las comunidades han sido integrados al proyecto hasta la fecha.

En cuanto a sensibilización pública la mayoría de las relaciones son entre el sector social y privado que participa como operador turístico en el proyecto, sin embargo, **todavía hay un largo camino por recorrer en la promoción del proyecto tanto a nivel nacional, regional y local hacia el consumidor final, el turista.**

7.3.6 Comunicación

En esta sección, se hace un breve análisis tanto de la comunicación interna como externa del proyecto. A nivel interno, la comunicación desde la UCP necesita ser más flexible o utilizar otros medios (visitas presenciales) para comprender la complejidad y riqueza de los trabajos en terreno que parece no estar encajando en la medición de logros.

La comunicación externa, de cara a los beneficiarios y socios del sector social y privado que participan como operadores turísticos en el proyecto, la llevan a cabo los tres socios implementadores en el terreno. Los actores consultados, en su gran mayoría, conocían del proyecto Kuxatur. Esto se debe a su interacción cotidiana con las tres OSCs. El equipo evaluador no ha tenido evidencia de que exista una comunicación formal sobre el proyecto. Vinculado al intercambio de experiencias y lecciones aprendidas, también relacionado con la comunicación del proyecto, en la mayoría de los casos, los “beneficiarios” del proyecto no han podido conocer el trabajo que realizan sus pares ni tampoco tienen una visión general del proyecto Kuxatur, prácticamente se quedan con el trabajo que hacen ellos y los apoyos que les brindan los socios. En el caso del piloto de Q. ROO es distinto, ya que son los mismos miembros de las comunidades o cooperativas los que lideran las conexiones entre sí y, por lo tanto, conocen e incluso impulsan el quehacer de sus pares locales.

Se sugiere socializar el conocimiento y lecciones aprendidas durante la implementación de las actividades entre los socios implementadores, así como entre las comunidades y/o prestadores de servicios turísticos, etc., con reuniones de intercambio de experiencias presenciales o virtuales.

7.3.7 Nivel de ejecución de la Agencia Implementadora

Como se ha indicado anteriormente, el proyecto ha sufrido retrasos en su ejecución desde un inicio. Se ha partido sobre la base de un marco de resultados poco flexible y nada amigable que, desde el Informe de arranque, los socios no entendían. La UCP ha monitoreado el proyecto desde la distancia de CDMX (se tiene constancia de una visita de la Coordinadora a Q.ROO y OAX. SECTUR visitó OAX para un taller relacionado con la ZDTS. No se tiene constancia de que se visitaran los proyectos) y la planificación ha sido bilateral. Han faltado lineamientos técnicos claros por parte de SECTUR de, por ejemplo, cómo transversalizar BD en la NOM 09. La Junta Directiva estuvo muy activa durante el 2022 y se sugirieron un buen número de medidas correctivas para mejorar la ejecución, como diversos planes de “aceleración” que no se concretaron. Se buscó, desde la Junta Directiva, lograr mayor involucramiento de actores gubernamentales clave, pero tampoco se logró. Se solicitó a la UCP presentar cómo se habían abordado todas las recomendaciones y pedidos de acción de la Junta Directiva en la primera Junta de 2023 y ahí se comprueba que muchos temas no se abordaron. De acuerdo a las entrevistas, faltó liderazgo por parte de SECTUR. No ayudó tampoco la renuncia de la coordinadora del proyecto en 2023 y el hecho que no

llegase el nuevo coordinador hasta 2024. La UCP también perdió al responsable de monitoreo del proyecto durante ese tiempo. Con una UCP más limitada, uno de los socios (ASK) sufrió retrasos en el desembolso del Q1. Un tema muy importante es que la mayoría de las personas entrevistadas entienden que la UCP es PNUD, no SECTUR. Cabe mencionar que este es un proyecto NIM y, por tanto, SECTUR es el Asociado en la Implementación.

Por otro lado, se ha constatado el seguimiento brindado por PNUD al proyecto, el acompañamiento a la UCP y su participación en las Juntas Directivas y el seguimiento con el FMAM. El equipo evaluador considera que la calidad de la ejecución del asociado en la implementación es **Moderadamente Satisfactoria** y que la supervisión del PNUD es **Satisfactoria**.

La calificación para el socio ejecutor se consideró como Moderadamente satisfactoria (con una calificación de 4 puntos sobre 6) debido a las siguientes razones:

- La implementación de alguno de los componentes no está conduciendo a una ejecución del proyecto y gestión adaptativa efectiva y eficiente, aunque varios de los componentes requieren de acciones correctoras (por ejemplo, mecanismos de gestión, planificación del trabajo, cofinanciación e implicación de las partes interesadas).
- No ha logrado mantener su función principal de liderazgo del proyecto en términos de elevar la coordinación con otras dependencias federales de forma unísona (ej. Comité Asesor Técnico; la coordinación con otros actores iniciales que ya no figuran en el proyecto; la participación de CONABIO, por ejemplo, se ha dado de forma localizada a través de los socios implementadores en BCS y OAX, pero para trabajar por separado en cada proyecto)
- Ha faltado coordinación para unificar las visiones del modelo de cada socio y propiciar que las lecciones aprendidas se compartan a tiempo para que todos los participantes sepan qué está sucediendo con sus contrapartes y cómo pueden aprovechar los caminos ya andados.
- Dado que no reporta avances de sus actividades planeadas en los POAs (solo se mencionan los logros en los reportes anuales) no se puede identificar a tiempo los cuellos de botella en la conclusión de algún producto ni su participación directa. De las evidencias recibidas, se tienen concretados 12 productos de SECTUR durante los primeros 3 años del proyecto (ver Tabla 10.- Avance en los logros del proyecto por resultado y componente), mientras que en el POA del 2021 planeó la realización de al menos 16 productos; en el 2022, al menos 15 productos; y en el 2023, planeo al menos 10 productos. Cabe destacar que varios de los productos planeados en los POAs por SECTUR, se retomaban cada año, ya que no fueron concluidos.
- Uno de los productos clave desde el prodoc para SECTUR era la realización de la actualización de la NOM-09 para incluir los criterios correspondientes de conservación de la biodiversidad. Hasta la fecha no se ha concluido dicha actualización (siendo que en algún momento el comité de normalización sí estuvo activo) sin embargo, a la par en el proyecto, los socios implementadores han tenido que completar la certificación de los guías en dicha norma, aun sin que esta haya sido actualizada. Esto implicará un doble esfuerzo tanto para los socios implementadores, como para los guías que ya destinaron tiempo y recursos financieros en certificarse (cabe destacar que varios operadores entrevistados mencionaron que les parecen costosas, les corta mucho su tiempo laboral y tienen una vigencia muy corta), pues eventualmente, tendrán que volver a tomarla cuando se finalice su actualización orientada al proyecto Kuxatur.

7.3.8 Sostenibilidad

Como especifica la guía, «el propósito de examinar la sostenibilidad del proyecto durante el examen de mitad de período es sentar las bases para que la evaluación final valore su sostenibilidad desde cada una de las cuatro categorías establecidas por el FMAM (financiera, socioeconómica, de gobernanza y de marco institucional y ambiental)». En esta fase, los evaluadores han examinado los riesgos probables a los que se enfrenta el proyecto para alcanzar los resultados. Como se indica en la sección 6.1.5, los 8 riesgos identificados siguen siendo válidos, aunque se podría revisar su impacto y las medidas de mitigación propuestas son pertinentes. En las Juntas Directivas se han identificado nuevos riesgos. Las medidas de mitigación deberían diseñarse y supervisarse durante los años restantes.

Tabla 22. Listado de los nuevos riesgos identificados

#	Riesgo	Comentarios
<i>Nuevos riesgos a la sostenibilidad identificados por los actores entrevistados</i>		
1	Cambio de autoridades en QROO y OAX;	Este riesgo, identificado por los socios implementadores en una JD, se resolvió positivamente acompañando a las autoridades entrantes desde un principio. Se ha comprobado que las autoridades estatales están anuentes al proyecto y el concepto del turismo sustentable.
2	COVID 19	El proyecto copó muy bien con el COVID y se llevaron buen número de reuniones de forma virtual.
3	Desarrollo de megaproyectos	Este es un riesgo latente como se ha explicado anteriormente, puede poner en riesgo la BD, sobre todo, en las Áreas Protegidas en los Estados. Por ejemplo, mayor afluencia por el tren Maya, el nuevo aeropuerto de Tulúm aledaño a la Reserva de la Biosfera de Sian Ka'an, entre otros. No obstante, la JD optó por ignorar estos riesgos ya que en el fondo, no pueden hacer nada al respecto.
4	Cambio del uso de suelo	Esto está previsto en las declaratorias de las zonas.
5	Fenómenos naturales.	Se debería tener en cuenta en el desarrollo de las leyes, de cómo la promoción del turismo sustentable debe incorporar la coordinación con los sistemas de alerta temprana ante fenómenos naturales.

Riesgos financieros a la sostenibilidad

Todo proceso legislativo es largo y costoso. Este proyecto se basa en la experiencia en tres áreas piloto para dar las pautas, lecciones aprendidas, que apoyen el diseño y aprobación de legislación para promover un turismo responsable con la BD. El componente 2 del proyecto, en cierta medida, es clave para identificar, estructurar e implementar alternativas financieras que aseguren la sostenibilidad de las ZDTS. Este es el componente más flojo del proyecto donde no se han identificado ni puesto en marcha ningún mecanismo financiero. Dicho esto, es verdad que los socios implementadores en terreno, sobre todo ASK e ISLA, llevan años trabajando con el turismo sustentable como una alternativa productiva en Q.ROO y BCS y que en OAX, Huatulco es reconocido por sus esfuerzos encaminados a la sostenibilidad.

De conversaciones con representantes Estatales, está claro que ven en el turismo sustentable una alternativa viable combinándola con el turismo de masas (sol y playa) que actualmente reciben. Por tanto, independientemente de que el proyecto no haya todavía identificado o implementado mecanismos financieros, esto no significa que no continúen diseñándolo, promocionándolo e implementándolo. Los evaluadores consideran que la **sostenibilidad financiera** del proyecto es **probable**.

Riesgos socio-económicos a la sostenibilidad

Estos riesgos han sido debidamente identificados en el prodoc y siguen siendo válidos, al igual que las medidas paliativas propuestas. La región es estable aunque, como hemos visto en los últimos años, con la pandemia de COVID-19 y la guerra rusa contra Ucrania y el aumento de los precios de la electricidad y las materias primas, esta estabilidad podría alterarse fácilmente. Lo que ahora es prioritario podría perder interés o potencialidad dados los factores externos erróneos que se avecinan. Los socios implementadores en el terreno, sobre todo ASK e ISLA, están bien posicionados y cuentan con personal nacional muy consciente de su entorno y que entiende perfectamente cómo enfocar mejor las diferentes situaciones. Sí que es importante resaltar que la UCP no ha aportado documentos del seguimiento en materia socio-económica por parte de SECTUR y los socios implementadores. El proyecto ha sabido maniobrar en estos tiempos complejos y seguirá haciéndolo. En esta fase, los riesgos socioeconómicos se califican como **Moderadamente probable (ML)**.

Marco institucional y Gobernanza como riesgos a la sostenibilidad

El proyecto trabaja a nivel federal y estatal. Se han visto dos ámbitos diferentes. Si bien los socios implementadores están en contacto con los representantes estatales y están logrando empujar el proyecto, alinearse con los cambios de Gobierno Estatal y promover el turismo sustentable, no parece que a nivel Federal esté yendo a la misma velocidad. A la fecha, no se han aprobado leyes ni logrado la participación de actores clave en Comité Técnicos muy relevantes para el proyecto. Así mismo, la Declaratoria de Huatulco como ZDTS llega en un momento de cambio, con las elecciones nacionales a la vuelta de la esquina. Si bien las encuestas indican que no se espera cambio de partido gobernante, sí que pueden cambiar los políticos y puede ralentizar la aprobación de dicha zona. Con todo, el equipo evaluador considera que el riesgo es **Moderadamente probable**.

Riesgos ambientales a la sostenibilidad

Un proyecto de esta índole, donde se buscan cambios legislativos, financiación para modelos y pilotaje en términos de fortalecimiento de capacidad, creación de redes, promoción de turismo sustentable, no tiene un impacto directo sobre el territorio, ya que no promueve construcciones ni nada parecido. Por tanto, se califica como **Altamente probable**.

En términos generales, el equipo evaluador considera que, a medio término, la sostenibilidad del proyecto es **Probable (P)**.

Tabla 23. Implementación del proyecto, ejecución y gestión adaptativa

Implementación del proyecto, Ejecución, y Gestión Adaptativa	Valoración
Calidad de la ejecución del socio ejecutor	MS
Calidad de supervisión de la Agencia Implementadora	S
Gobernanza	MS
Gestión del riesgo	MS
Gestión financiera	S

8 Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

Relevancia

- El proyecto está perfectamente alineado, en su diseño, con el Programa de País de Naciones Unidas en México (CPD) en su resultado A y que está ligado al plan estratégico 2018-2021 así como con el nuevo plan del PNUD para el periodo 2022-2025, la Agenda 2030 y al Programa Sectorial de Turismo 2020-2024 y, cómo se ha comprobado en terreno, con las estrategias estatales de los tres estados pilotos para promocionar un turismo respetuoso con la naturaleza. Así mismo, las propias comunidades locales, indígenas y los micro-empresarios entienden a la perfección la relevancia del proyecto y de la transversalización de la biodiversidad en sus actividades turísticas.

Diseño

- El presente prodoc nace de la fusión, a solicitud del GEFSEC, de tres proyectos que se presentaron en 2014 por parte de tres de los actores que conforman el presente proyecto, SECTUR, ASK e ISLA. Esto quiere decir que tres socios implementadores habían formulado su propio proyecto. El proceso de formulación fue muy largo y por ende, muchas cosas cambiaron desde el diseño original hasta el inicio del mismo.
- La estrategia del proyecto se considera robusta, si bien el marco de resultados es confuso, lo que ha llevado a muchas dificultades para interpretarlo, incluso, ha llevado a diferentes interpretaciones, que ha implicado retrasos innecesarios.
- El marco de resultados no ayuda a entender la lógica a nivel de resultados y productos. El marco de resultados da indicadores por componente, no por resultado. Esto dificulta el monitoreo. El equipo evaluador ha generado otra figura de marco lógico para ayudar a entender el marco, la relación, como mínimo, de la contribución de los resultados esperados a los indicadores. Actualmente, el marco de resultados no brinda información directa sobre los resultados de cada componente o los principales productos esperados.
- Diferentes resultados y productos abonan a un solo indicador, esto genera problemas a la hora de la valoración. Incluso, hay indicadores relacionados a distintos resultados, por ejemplo, el indicador 5 relacionado al resultado 1.1 y 1.2, el indicador 7 relacionado al resultado 1.1. y 1.2 y el indicador 14, al resultado 3.1 y 3.2.
- En términos generales, los indicadores (si bien los evaluadores consideran que se deben revisar las metas) están bien definidos, son “SMART” (*specific, measurable, achievable, resourcebound y timebound*).
- El marco de resultados solo aporta un indicador (i7) desagregado por género. No se tiene evidencia de si existe un 45% de mujeres en los Comités.
- El prodoc presenta un plan de acción de género (anexo G) con líneas de acción claras y asequibles. No se tiene evidencia de que se esté utilizando.

- Los indicadores (15 y 16) DEL Componente 4 no permiten valorar si el proyecto está efectivamente gestionando el conocimiento y las lecciones aprendidas.
- Caso aparte es el indicador 13 relativo a la “población de especies indicadores”. Las metas no son asequibles en ninguna de las maneras por un proyecto de esta índole.
- El proyecto identifica 8 riesgos, todos valorados con un riesgo moderado. El equipo evaluador considera cambiar la valoración a medio término a raíz de la evidencia recopilada.
- En cuanto a la gobernanza propuesta, esta es estándar con una Junta Directiva y un Comité Asesor Técnico que debería aportar insumos a la Junta Directiva.
- El monitoreo propuesto, así como los anexos obligatorios están bien definidos y están alineados con los estándares del FMAM.

Eficacia

- En términos de logros de resultados de medio término, de acuerdo al marco de resultados, la mayoría de los objetivos están camino a lograrse (con 62.5% de los indicadores), le siguen un 18.7% de objetivos que no llevan camino a lograrse, 12.5% logrados y 6.2% que no aplican (sólo 1 indicador).
- A nivel de objetivo, el indicador 1 se ha logrado, el indicador 2 y 3 están camino a lograrse, y el 4 no lleva camino a lograrse. De los indicadores por componente, el 5, 6, 7, 8, 10, 11, 14 y 15 están camino a lograrse mientras que el 9 y 12 no llevan camino a lograrse. El i13 no aplica ya que no se pueden medir las metas y el i16 se ha logrado.
- La carga principal del proyecto, del análisis de trazabilidad de las actividades, está relacionada al Componente 3 con un 76% de las actividades.
- El progreso hacia el logro de resultados demuestra que las metas de medio término de los resultados, en su mayoría, aún no han sido alcanzadas. Aunque la mayoría de los esfuerzos del proyecto se han centrado en el Componente 3 del marco de resultados, de la forma en la que están medidos los indicadores, no logra reflejar sus logros.
- No se reportan actividades para 6 productos del prodoc. Esto se debe a que SECTUR no reporta trimestralmente.
- El análisis de la eficacia está directamente relacionado con el monitoreo que lleva a cabo la UCP y cómo reportan los socios, los tres socios implementadores en terreno. El equipo evaluador ha tenido que hacer un análisis de trazabilidad de todos los reportes trimestrales de ASK, WWF e ISLA para entender cómo sus actividades aportaban a qué productos y a los indicadores del marco lógico. Los tres socios implementadores se han centrado en el reporte de actividades, olvidándose de los productos y resultados.
- Del análisis de trazabilidad se desprende que los Socios en terreno (excepto SECTUR) han invertido mucha energía y tiempo en reuniones con actores clave, planeación y seguimiento de productos aunque no se hayan reportado muchos logros. Por tanto, es de esperar, que a partir de la EMT, se empiecen a ver más productos alcanzados.
- WWF se ha centrado, por orden del número de actividades reportadas, en el monitoreo, planes de negocio, capacidad de los operadores y compañías comunitarias turísticas (con población afro-mexicana) y el ZDTS de Huatulco.
- En relación a las actividades de ASK, la mayoría del trabajo, según los reportes, se ha centrado en la delimitación de la Zona de Maya Ka’an como ZRCPT, declarada en 2023 y la creación del OGD.

También se centraron en eventos para el fortalecimiento de redes comunitarias de conservación de la BD, específicamente para fortalecer sus negocios locales, sus capacidades y las cadenas de valor.

- ISLA se ha centrado en el monitoreo junto con la Universidad, estudios de línea de base y capacidad de carga y límite aceptable, gestión de estrategias de planeación como la ECUSBE, análisis y cabildeo para la modificación de la legislación estatal / nacional y trabajos de normalización de la NOM 09, entre otras. No obstante, el modelo de BCS todavía no cuenta con un instrumento de planeación territorial que enmarque y delimite todo el trabajo que han realizado
- Si bien los tres socios implementadores en terreno reportan trimestralmente, no pasa lo mismo con SECTUR. Los socios implementadores no están bien informados de las actividades que lleva a cabo SECTUR ni de sus logros. La comunicación interna no es bidireccional.
- La planificación se ha llevado a cabo de acuerdo a las normas y siguiendo lo que está previsto en el marco de resultados, no la estrategia descrita en el prodoc. Por ejemplo, el prodoc habla de la importancia de la educación ambiental para sensibilizar a la población meta y actores clave pero no aparece como un indicador. Esto ha llevado a que no se aprobaran actividades en terreno de esta índole. El marco de resultados, en cierta medida, ha sido una camisa de fuerza.
- Los socios implementadores en terreno invierten mucho tiempo en la elaboración de los reportes. Los reportes no aportan información clara sobre productos e indicadores, perdiendo el hilo conductor. La UCP también invierte mucho tiempo interpretando lo que reportan los socios implementadores (ASK, ISLA y WWF). Por tanto, es un proceso ineficiente. Demuestra falta de comunicación.
- Cada socio trabaja con un enfoque diferente y con capacidades también diferentes. Esto lleva a tener 3 “modelos” o zonas distintas. Existen muchas lecciones aprendidas que deberían aportar al diseño a nivel de país. Para que esto suceda, se precisa transversalizar el conocimiento y que permee entre los componentes.
- En cuanto a los componentes, de acuerdo al análisis de los indicadores del marco de resultados, los componentes 1 al 3 se consideran moderadamente satisfactorios y el 4, satisfactorio. Este último se debe a la interpretación del indicador, no a los productos y actividades llevadas a cabo sobre gestión del conocimiento, las cuales son escasas o nulas.
- El Componente 1, de acuerdo a la revisión documental y entrevistas, está avanzando en paralelo al Componente 3. No hay evidencia de que se esté nutriendo de los conocimientos y experiencias del componente 2 y 3. El Componente 2 se ha centrado en los planes de negocio de las micro-empresas. Si bien esto es útil, se ha dejado de lado la identificación, diseño e implementación de los mecanismos financieros para garantizar la sostenibilidad de los modelos. El Componente 3 es el componente que muestra mayor avance, si bien no se ha logrado que aporte conocimiento al componente 1. Esto, en parte, también se debe a la casi nula aportación del componente 4.
- Los tres socios implementadores están siguiendo diferentes enfoques para lograr los objetivos. En Q.ROO se continúa trabajando con comunidades y con el estado para promocionar una marca clara, Maya Ka’an. En OAX se ha seguido lo establecido en el prodoc promoviendo la ZDTS de Huatulco, pero le falta la socialización. Y en BCS, se han enfocado en tener toda la línea de base y estudios pertinentes junto con la Universidad y científicos, pero todavía no tienen el modelo que quieren empujar bien definido. Todos los socios implementadores están trabajando al ritmo que pueden con las normas, la capacitación de guías, certificación de empresas y el monitoreo de especies. Vale la pena resaltar la importancia de los eventos de educación ambiental para continuar sensibilizando a los beneficiarios, a las comunidades, a los operadores, sobre la

importancia de la conservación de la biodiversidad en el sector turístico.

- Si bien se están haciendo esfuerzos por tener borradores de leyes y reglamentos, estos no se están nutriendo de la experiencia en territorio. Se está empujando por tener un “modelo de turismo sustentable” cuando en realidad, en cada estado piloto, se están promoviendo modelos adaptados a sus realidades y condiciones. Así mismo, se está poniendo el foco en los planes de negocios de las micro-empresas en los estados cuando en realidad el foco, de acuerdo a la lógica de proyecto, debería estar en lograr mecanismos financieros para garantizar la sostenibilidad de las ZDTS o equivalentes.
- Así mismo, a nivel territorial, los socios implementadores han logrado interactuar con actores claves relevantes, como CONANP, SEMARNAT, CONAFOR, etc. No pasa lo mismo a nivel Federal.
- Existe una oportunidad para compartir experiencias entre actores tanto de los estados como de la Región. El proyecto tiene un componente infrautilizado, el componente 4.
- La Junta Directiva se ha reunido 6 veces desde 2022 hasta diciembre 2023. La UCP no logró accionar todas las recomendaciones y solicitudes de los miembros de la Junta. No se considera un mecanismo estratégico más allá de la aprobación del POA anual.
- El Comité Técnico Asesor no se ha conformado y la Junta Directiva no ha logrado la participación de actores clave como CONAFOR, CONANP, etc., que estaban previstos en el prodoc.
- La Junta Directiva visualiza los riesgos, pero no se identifican medidas de mitigación concretas.
- La ausencia de la Coordinadora y el responsable de monitoreo de la UCP durante casi todo el 2023 afectó la ejecución del proyecto, la coordinación, y retrasó la aprobación del POA 2023 de ASK. Significó mucha carga de trabajo adicional a una UCP diezmada.

Eficiencia

- El análisis financiero de los CDRs del proyecto e informes financieros de los tres socios implementadores en terreno muestran una ejecución baja para la EMT. Han ejecutado a diciembre de 2023 un 41,07% de los recursos del FMAM.
- Por componente, el componente 3, que es el que tiene mayor presupuesto, lleva mayor ejecución, con un 46,69%, seguido del 1 con un 41,10%, el 2 con un 27,13% y por último, el 4 con un 19,86%. En cierta medida, esto demuestra, también, el escaso logro de los resultados. En cuanto a los costos de gestión, se ha llegado a un 64,55% del total. Esto indica que, de continuar con este gasto, no tendrán suficientes recursos para acabar el proyecto en el tiempo oficial que le queda.
- A nivel de los socios implementadores, el análisis indica que ASK lleva ejecutado un 58,74% de su presupuesto, seguido por WWF con un 43,04%, ISLA con 36,35% y por último, SECTUR con 27,87%.
- En cuanto al cofinanciamiento, el mismo presenta serios déficits. Se toma nota que en el informe de arranque los participantes ya indicaron que ciertos programas previstos como cofinanciadores ya no existían o habían concluido. Esto está relacionado con todo el tiempo que pasó desde la formulación hasta el inicio de la implementación. El nivel de cofinanciamiento a diciembre de 2023 es de 18.3%, bajo para el medio término. Cabe destacar que durante el período se ha informado de una mayor cofinanciación de agencias donantes. El proyecto también cuenta con cofinanciación del sector privado, no prevista durante el diseño del proyecto.
- Relacionado con la eficiencia, está la planificación del trabajo. De las entrevistas se desprende

que esta se lleva a cabo siguiendo el marco de resultados, lo que no permite mucha adaptación a la realidad de las acciones que se llevan a cabo en campo. También, no se está llevando a cabo una planificación conjunta entre todos los actores, lo que hace perder oportunidades de sinergias.

Sostenibilidad

- La sostenibilidad es evaluada como probable, ya que existe una alta tendencia por parte de los socios implementadores a realizar actividades independientes en el tema, mucho antes de que iniciara el proyecto, además tienen planes hacia el futuro y otros financiamientos asociados. Los socios implementadores mismos impulsan el trabajo de los gobiernos locales y regionales; así como el trabajo con las cooperativas, comunidades y otros prestadores de servicios turísticos que, a su vez, también tienen liderazgo e iniciativas independientes en el tema.

8.2 Recomendaciones

DISEÑO

1. Adaptar, en la medida de lo posible, el **marco de resultados**, los indicadores y metas a partir del 5 al 16:
 - 1.1. Incluir los resultados por componente en el marco de resultados para facilitar el monitoreo;
 - 1.2. Agrupar los Indicadores por Resultado;
 - 1.3. Verificar que cubran productos de 1 solo resultado.
 - 1.4. Valorar cuáles indicadores no son capaces de recopilar el valor de los productos que realizan los socios y ajustar la medición para que pueda incluirlos;
 - 1.5. Volver a analizar el reporte de arranque, esto ayudará a la adaptación del marco de resultados.

PARA MEJORAR LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES DEL MARCO DE RESULTADOS

2. **INDICADOR 3:** En relación con los medios de verificación, llevar un monitoreo actualizado sobre el número de beneficiarios en línea donde tanto SECTUR como los socios implementadores puedan subir el evento/proyecto, socio, fecha, lugar y número de beneficiarios desglosados por sexo. Actualizable a la fecha de cada reporte trimestral.
3. **INDICADOR 5:** Para lograr mayor transparencia se sugiere añadir una columna en la matriz del Capacity Scorecard donde se incluya la justificación y evidencia de cada puntaje.
4. **INDICADOR 6:** El equipo evaluador no tiene evidencia de que exista ningún sistema o plataforma con información disponible sobre la materia del producto 1.1.2. Se recomienda buscar, alinear este producto con el componente 4 para poder extraer la información de los tres Estados más SECTUR y crear una plataforma con toda la información disponible.
5. **INDICADOR 7:** Buscar alinear el producto 1.2.3 con el componente 4 para poder extraer la información de los tres Estados más SECTUR y crear una plataforma con toda la información disponible. En términos de mecanismos intersectoriales, considerar que la medición de meta del indicador debería contabilizar los comités espejo que sí se están conformando.
6. **INDICADOR 9:** Definir metas realistas y accesibles por Estado en cuanto al número de mecanismos de incentivos operativos. Para eficientar el tiempo en lo que resta del proyecto, considerar utilizar los incentivos económicos existentes haciendo alianzas con las instituciones correspondientes (ej. Pago por Servicios Ambientales, CONAFOR).
7. **INDICADOR 13:** En caso de que se considere continuar con el indicador:
 - 7.1. Los **monitoreos de especies** que llevan a cabo ASK, ISLA y WWF son principalmente en asociación con la academia, los miembros de las comunidades o con prestadores de servicios turísticos. Dicho monitoreo debe reportarse en términos numéricos, tal como lo especifica el indicador 13. Por una parte, registrar el número de avistamientos de la especie clave que compilan los socios implementadores y por otro, la comparación de la población/cubierta mantenida o incrementada usando los datos de la línea base y las estadísticas nacionales de la CONABIO. El proyecto puede analizar, aportar datos de monitoreo de especies a plataformas globales.
 - 7.2. Aclarar que el proyecto, a través del monitoreo y concienciación, ayudará al cumplimiento de las metas a nivel nacional.

- 7.3. Los reportes de los tres tipos de monitoreo de especies (académico, comunitario y de prestadores) deben de realizarse bajo criterios estandarizados para los tres pilotos, en una sola plataforma o base de datos (incluso con motores sencillos y gratuitos como *google forms*). Cada socio debe establecer una fecha periódica para cada especie y reportar en esa fecha (modificar la temporalidad de la meta en el marco de resultados, si aplica).
8. **INDICADOR 14:** No hay evidencia clara sobre el # de empresas que adoptan medidas amigables con la BD. Se sugiere revisar tanto el indicador como las metas y realizar una lista clara de dichas empresas.
9. **INDICADOR 15:** Establecer la meta para poder medir el avance a 2026. Se sugiere incluir en la medición, las lecciones aprendidas de medio término.
10. **INDICADOR 16:** Establecer la meta para poder medir el avance a 2026.

PROCESOS

11. Establecer un plazo máximo para la ejecución del Comité Asesor Técnico, así como una fecha estándar para reunir tanto a la Junta como al Comité. Para la Junta hay que considerar que debe reunirse para aprobar cada POA y **debería aprobarse antes** que los socios implementadores comiencen la ejecución del primer trimestre del año.
12. Planificar el **POA** conjuntamente de manera presencial, cada año, en cada uno de los tres sitios, con la participación de los socios directos y otros actores relevantes como CONANP, SEMARNAT y CONAFOR.
13. Utilizar un gestor de proyectos para realizar el **seguimiento del progreso** (de preferencia que no sean tableros en excel word o algún documento que se almacene en una sola PC ya que eso no ayuda a que todos tengan alertas oportunas). Se sugiere que esté en la nube, que se actualice en tiempo y forma, que se incluyan las actividades claves a realizar, la fecha esperada de término y el responsable (PNUD, SECTUR, ASK, ISLA, WWF), además de que todos los implicados tengan acceso y reciban notificaciones. Opciones disponibles: Monday.com, Asana, Miró, ClickUp, etc.
14. Más allá de realizar un nuevo Plan de aceleración, se necesita **avanzar hacia la implementación** de lo ya planeado, además de identificar cuáles son las intervenciones clave y concentrarse en ellas:
 - 14.1. Usar una metodología ágil para la implementación (por ejemplo *Scrum*, que se trata de dividir las grandes actividades en tareas más pequeñas y cortas para avanzar más rápido, detectar fallas antes de tener un producto terminado y evitar comenzar todo de nuevo)
15. La rotación de personal o su diversidad de capacidades no depende del proyecto, pero el proyecto sí tiene la facultad de hacer uso de sus instrumentos para continuar con una coordinación y ejecución eficiente, incluso a falta del mismo, por ejemplo, por medio de los mecanismos colectivos de toma de decisiones (Junta Directiva); de sus mecanismos de planeación (POAs, gestor de proyectos, gestión adaptativa, etc.); y de sus interacciones con las Oficialías y otras partes con capacidad. Si estos instrumentos son robustos, los procesos no se personalizan, sino que se institucionalizan.
16. Sobre los **Reportes Trimestrales**. La actividad realizada debe de estar descrita en función del objetivo que persigue con relación al marco de resultados, en lugar de definir la actividad misma. (ej. para asistencia a ferias o reuniones, describir cuál fue el logro de las mismas alineado con el producto deseado):

- 16.1. Los reportes deben de ser ejecutivos y concisos, evitando el alargamiento de micro actividades.
17. Tener un único formato para los reportes trimestrales de todos los socios, estandarizado con los siguientes atributos: **socio, trimestre, año, producto, indicador, # de actividad, actividad planeada en el POA, resumen de la actividad realizada**. A partir de estos atributos, se puede hacer una descripción más amplia, si se desea, y/o adjuntar evidencias.
- 17.1. Si se desea dar seguimiento oportuno al avance de las actividades por parte de la UCP, se recomienda reportar los atributos anteriores en una base de datos en línea y adjuntar las evidencias vía link (google forms, por lo más sencillo).
18. Reportar de forma semestral de acuerdo al formato estandarizado como sugiere la recomendación 17.

PRODUCTOS BÁSICOS PENDIENTES

19. Elaborar un documento que defina Los **Criterios de Conservación de la Biodiversidad** para el sector Turístico, esto con base un taller de trabajo entre los 3 socios implementadores, SECTUR y otros expertos, haciendo uso de metodologías para procesamiento de ideas como metaplán.
20. Elaborar un documento CONJUNTO que describa, mediante la recopilación de las lecciones aprendidas en los sitios piloto, las características del **Modelo de Desarrollo Turístico Sustentable** (MDTS). Este documento así como las modificaciones a la LGT deben ser *bottom-up* y considerar lo que se ha estado haciendo en los pilotos como el **prototipo** que pudiera escalarse a nivel nacional en vez de definirlo solo de manera teórica.
21. Diseñar e implementar el Programa de Fortalecimiento de Capacidades de SECTUR utilizando el conocimiento adquirido por los socios implementadores.

ACTIVIDADES PRIORITARIAS

22. Los socios deben de concentrarse en **productos clave** que puedan alcanzar en el término de estos 3 años y que sean relevantes para consolidar su modelo piloto, por ejemplo:
- **PNUD:** Coordinar el proyecto gestionando las alertas tempranas y conducir el flujo de trabajo para el logro de actividades prioritarias. Evitar el *micromanagement*.
 - **SECTUR:** Actualizar la NOM-09-TUR-2002, ya que es una barrera central en el prodoc en la que no se ha avanzado; sin embargo, en el mismo proyecto se sigue instando a que los guías se certifiquen en ella. Concentrarse en unificar las visiones en un solo proyecto mediante la socialización continua del conocimiento y lecciones aprendidas.
 - **ISLA:** Seleccionar **un** instrumento y zona para delimitar el polígono de ordenamiento territorial más apto a su región e implementar los trabajos con los operadores turísticos comunitarios de la zona. Considerar que solo quedan 2 años y medio del proyecto
 - **WWF:** Se recomienda invertir tiempo en la debida socialización de la ZDTS si lo que se quiere es que haya una implementación efectiva de la misma, pues la mayoría de los actores entrevistados en OAX la desconocen, además de que tienen desconfianza y resistencia a la planeación territorial debido a la historia de expropiación de tierras comunales mediante FONATUR.
 - **ASK:** Mantener focalizado el trabajo en su **ZRCPT** y la transversalización de la participación comunitaria. Mejorar su lógica de reporte y compartir sus lecciones aprendidas con el resto de los socios.

- Reconducir el componente 4 convirtiéndolo en un componente transversal que nutra de información y lecciones aprendidas a todos los socios del proyecto y externos.
- En relación con los mecanismos financieros, centrarse en identificar, a nivel nacional y de los tres estados, oportunidades públicas y privadas vinculadas a la financiación de la BD en las Zonas para asegurar la sostenibilidad.
- Esperar a tener las lecciones aprendidas de los pilotos para nutrirse de sus experiencias y poder definir el modelo de turismo sustentable a nivel nacional.

FINANCIAMIENTO

23. Sobre el cofinanciamiento, se recomienda que se revisen los números e incluso si todavía son pertinentes, ya que algunas instituciones del Estado pudieran no existir, por lo que debería elaborarse una estrategia de cofinanciamiento realista. Esta estrategia debe incluir también fechas claras cuando todos los socios (SECTUR, ASK, ISLA y WWF) deben aportar la información. La UCP debe generar un formato específico claro donde aparezcan los montos a ser reportados por año por actor.
24. Se sugiere hacer una revisión presupuestaria para aportar suficientes recursos financieros que permitan llevar a cabo un monitoreo en terreno que coadyuve a una mejor planificación del trabajo para el tiempo que le queda al proyecto.

SOSTENIBILIDAD

25. Centrarse en identificar oportunidades públicas y privadas vinculadas a la financiación de la BD en las Zonas para asegurar, en la medida de lo posible, la sostenibilidad de las mismas.

GÉNERO

26. Revisar la Estrategia y **Plan de Acción de Género** del Anexo G del prodoc para aterrizarlo y asegurarse que se diseñan actividades concretas, medibles, que se pueden incluir en los siguientes POAs. Por otro lado, se recomienda revisar el marco de resultados y desagregar algunos de los indicadores por género con sus respectivas metas. Considerar la realización de una base de datos que desagregue los datos anteriores así como las aportaciones de las intervenciones de los socios respecto a las 3 líneas de acción del Anexo G.
27. Que los socios, los 4 socios, reporten datos desagregados por género en sus reportes y que la UCP los agregue para analizarlos.
28. En la medida de lo posible, contratar al Especialista de Género en la UCP.

General

29. Aplicar una extensión de hasta 1 año sin costo únicamente para finalizar los productos principales pendientes. La extensión finalizaría para cada socio cuando tenga sus productos principales concluidos. Para esto deberán enlistarse los productos principales para cada socio.
30. Incorporar al equipo de la UCP, un especialista en gestión del conocimiento. Dicho profesional puede aprovechar el gran número de lecciones aprendidas que tienen los socios implementadores y la gran cantidad de experiencias de los diferentes actores para el desarrollo

de modelos de turismo sustentable. Invertir en gestión del conocimiento puede ayudar al proyecto a transversalizar la información de los distintos componentes, a compartir información sobre buenas prácticas a nivel de los tres Estados y a nivel nacional. Invertir en esfuerzos renovados de comunicación a nivel nacional, regional e internacional para promocionar las Zonas y el modelo impulsado por el Gobierno Mexicano.

31. Mejorar la comunicación entre los socios y los componentes. Los informes trimestrales de SECTUR ayudarían con el flujo de información sobre el componente 1 y 2 hacia el resto de los socios y viceversa.

LECCIONES APRENDIDAS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

32. **Compartir y socializar los conocimientos**, avances, actividades entre los Socios implementadores, así como entre las comunidades, empresas prestadoras de servicios, etc, con reuniones de intercambio de experiencias, ya sean presenciales o virtuales. Se sugiere que esta colaboración se realice al menos 1 vez al año entre los socios implementadores, y al menos 1 vez al año entre los operadores turísticos asociados al proyecto.
33. Para la UCP y SECTUR, **visitar cada uno de los 3 sitios** de manera regular para experimentar la situación en terreno. Planificando visitas de monitoreo a territorio por parte de la UCP junto con SECTUR y PNUD aunque esto implique mayor presupuesto para monitoreo.
34. Actualizar constantemente la página de KUXATUR, a cargo de SECTUR, con los logros del proyecto, y de los avances en los sitios piloto.

9 Anexos

Anexo 1. ToR de la MTR



Empowered lives.
Resilient nations.

Terms of Reference for ICs and RLAs through /GPN ExpRes

Services/Work Description: The international consultant will lead the Mid Term Evaluation (MTR) to evaluate the design and implementation of the project to date, in terms of relevance, effectiveness, efficiency, coherence and sustainability to know its development and to estimate the scope in the fulfillment of the expected results according to the Project Document (ProDoc).

Project/Programme Title: 00100949 Mainstreaming Biodiversity Conservation Criteria in Mexico's Tourism Sector with emphasis on Biodiversity-rich Coastal Ecosystems

Consultancy Title: Consulting Services for the Mid-Term Project Evaluation (International Consultant)

Duty Station: Home-based (remotely). The Consultant is expected to do an on-field mission to three sites, all in Mexico, to perform face-to-face interviews. Sites to be included: Baja California Sur (La Paz - Sierra La Laguna - Los Cabos), Oaxaca (Lagunas de Chachagua - Huatulco) and Quintana Roo (Maya Ka'an). Expected duration of the on-field mission: two weeks. Although interviews are preferably to be face-to-face, under special circumstances arrangements could be made to be substituted by virtual interviews.

Please note that all travel expenses will be covered by UNDP (the project). Rates, accommodations, and arrangements will be according to UNDP travel policies.

Please note that UNDP cannot support the IC to do or comply with all needed visa or immigration requirements made by Mexican authorities.

Duration: 4 months (16 weeks)

Expected start date: September 2023

1. BACKGROUND

The project proposes an alternative scenario based on the mainstreaming of biodiversity conservation safeguards within the Tourism sector through a new Sustainable Tourism Development model (DTS). The direct causes of ecosystem degradation and loss of biodiversity and ecosystem services in tourism development areas comprise:

- (i) lack of BD-conservation safeguards for tourism development, which has progressively encroached on fragile ecosystems, including BD-rich coastal areas.
- (ii) inadequate financial and compensatory mechanisms/incentives to promote sustainable tourism development, resulting in unabated BD intensive tourism activity, mainly related to boating, fishing, diving, among others.
- (iii) absence of demonstrative models of sustainable tourism development to provide viable, replicable best practices for other tourism development initiatives in the rest of the country as well as feedback to improve the DTS model.

The underlying causes of degradation include demographic factors; economic factors; and political – institutional factors. To address this, the project will implement 4 interlinked components:

Component 1: Strengthened institutional, regulatory and policy framework promotes Sustainable Tourism Development (DTS).

Component 2: Strengthened enabling conditions in the tourism sector address market failures to catalyze financing for biodiversity conservation.

Component 3: Biodiversity mainstreaming in coastal tourism development and operation with co-benefits in Blue Carbon enhancement.



Empowered lives.
Resilient nations.

Component 4: Knowledge Management and Learning.

By laying down the foundations of the long-term public policy regarding BD-friendly tourism, and encouraging specific activities that demonstrate the viability of DTS models that integrate BD conservation safeguards, the project will ensure long-term survival of the biodiversity and ecosystem services they provide, including the maintenance of important blue carbon sinks (wetlands, saltmarshes, mangroves, seagrasses, among others). The project will foster a cohesive legal and institutional foundation with an emphasis on active participation of the local communities and developers to generate an enduring change in the planning and management of tourism development in coastal areas and throughout Mexico.

2. SCOPE OF WORK, RESPONSIBILITIES AND DESCRIPTION OF THE PROPOSED WORK

The following lists the overall responsibilities and deliverables that will be expected from the International consultant.

1.- Document analysis and preparation of the MTR start-up report (initial report due no later than 2 weeks prior to the MTR mission).

Kick-off meeting and minutes. Inception Report should include a clear overview of the approach with which the MTR is intended to be undertaken, including:

- Purpose, objective, and scope of the evaluation.
- MTR approach, including a summary of the methodologies to be used for data collection and the criteria used to select these methodologies. For example, document analysis, stakeholder interviews, field visits, questionnaires, focus groups and other participatory data collection techniques.
- Principles and criteria used by the MTR team to select interviewees and field visits.
- Any limitations of the MTR.
- Proposed work plan, including a schedule of tasks, activities and outputs to be generated by the MTR (such as a detailed plan of the proposed mission).
- MTR evaluation matrix specifying the main criteria of the review and the indicators and milestones against which these criteria will be assessed.

2.- Assessment mission, stakeholder interviews, field visits, etc.

The MTR team will conduct interviews and field visits as set out in the mission plan and the approved Inception Report

3.- Presentations of preliminary findings

At the end of the MTR mission, the team should present a summary of its initial findings to the M&E Unit and other stakeholders at a meeting to close the mission.

4.- Preparation of draft final report

5.- Integration of audit follow-up report (rail), and comments on draft final report.

6.- Finalization of the MTR report in English and Spanish, as well as its annexes and recommendations (to be submitted within 1 week of receipt of UNDP comments on the project).

3. Expected Outputs and deliverables.



Empowered lives.
Resilient nations.

<p>1.1. Kick-off meeting with the MTR team summarizes what was discussed and agreed upon at the meeting (the MTR team generates the minutes and collects the corresponding signatures of the attendees).</p> <p>1.2. Clarify the objectives and methods of the Mid-Term Evaluation by the MTR team, deliver to the Project Coordinating Unit and the stakeholder group).</p>	<p>1.1.1 Word and PDF document containing:</p> <p>Minutes of the kick-off meeting (in week 1)</p> <p>1.2.1 Word and PDF document containing (in week 2):</p> <p>Inception Report (Inception Report) should include a clear overview of the approach with which the MTR is intended to be undertaken. It should include:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Purpose, objective and scope of the evaluation. - MTR approach, including a summary of the methodologies to be used for data collection and the criteria used to select these methodologies. For example, document analysis, stakeholder interviews, field visits, questionnaires, focus groups and other participatory data collection techniques. - Principles and criteria used by the MTR team to select interviewees and field visits. - Any limitations of the MTR. - Proposed work plan, including a schedule of tasks, activities and outputs to be generated by the MTR (such as a detailed plan of the proposed mission). - MTR assessment matrix specifying the main review criteria and the indicators and milestones against which these criteria will be assessed. A template of the evaluation matrix can be found in the attached file "Information for the Development of the Mid-Term Review". 	<p>Week 2</p> <p>20% payment</p>
<p>2.1 Assessment mission, stakeholder interviews, field visits, etc.</p>	<p>Word and PDF document containing:</p>	<p>Week 9</p> <p>35% payment</p>



Empowered lives.
Resilient nations.

<p>The MTR team will conduct interviews and field visits as set out in the mission plan and the approved Inception Report.</p> <p>2.2. Presentations of Preliminary Findings</p> <p>At the end of the MTR mission, the team should present a summary of its initial findings to the M&E Unit and other interested parties at a meeting to close the mission.</p>	<p>2.1.1 Present summary of initial findings the MTR team to the Coordinating Unit and stakeholder group (in week 5).</p> <p>Word and PDF document containing:</p> <p>2.2.1 Draft Mid-Term Evaluation Report to UNDP. Full report as set out in the Mid-Term Evaluation Report Content Guidelines (in week 9).</p>	
<p>3.1. Integration of the audit follow-up report (rail), and attention to comments on the draft final report.</p> <p>3.2. Finalization of the MTR report in English and Spanish, as well as its annexes and recommendations (to be submitted within 1 week of receipt of UNDP comments on the project).</p>	<p>3.1.1 Document in Word and PDF, containing:</p> <p>Audit trail with attention to comments (in week 12).</p> <p>3.2.1 Word and PDF document containing:</p> <p>Final and complete report in Spanish and English of the Mid-Term Evaluation, revised and approved (Annex). Executive Report in English and Spanish. (in week 16)</p>	<p>Week 16</p> <p>45% payment</p>

4. Institutional arrangements/reporting lines

UNDP Monitoring and Evaluation Unit and UNDP Environment, Energy and Resilience Unit

5. Experience and qualifications

I. Academic Qualifications:

Minimum Bachelor's degree in the area of Environmental Engineering, Biology, Economics, Political Science, or related fields; with knowledge in environment and/or natural resources. Having a Master's degree or higher in the requested topics will be considered an advantage. Proof in CV and presenting a degree or professional certificate or similar according to your country of origin.



Empowered lives.
Resilient nations.

II. Years of experience:

At least 10 years of experience in the application of SMART indicators, as well as in the reconstruction and validation of baseline scenarios. Verifiable in CV and clearly indicating years of experience.

Submit at least two project evaluation reports (one in English and the other in Spanish) verifying that the offeror was the lead evaluator or co-author. Experience in the evaluation of GEF projects and projects within the United Nations System will be an asset. Verifiable by submitting the final or executive reports in PDF or send the link (the reports must be different for English and Spanish).

At least 10 years of relevant experience in the use of results-based management methodologies in environment and natural resources related projects. Verifiable in CV, clearly indicating the years of experience.

III. Competencies:

At least 3 years of gender-related experience in the management of related projects; in gender-sensitive evaluations and analysis. Verifiable in CV, clearly indicating the years of experience and initiatives in which he/she participated.

IV. Interview (Only technically qualified candidates will be interviewed).

Only those candidates who meet 70% of the total possible score of the above criteria will proceed to interview. During the interview, in the judgment of the evaluation panel, candidates must demonstrate that they have the necessary knowledge and experience to carry out the evaluation with the required quality by answering, in the judgment of the panel, at least 3 interview questions satisfactorily.

V. Technical Proposal

The Technical Proposal includes objectives, procedures to be followed for their fulfillment, definition of the scope of work, methodology and schedule of activities reflecting the delivery of products within the required timeframe and resource requirements in accordance with the GEF and UNDP evaluation methodology. The presentation is clear and the sequence of activities and planning is logical and realistic. And include all annexes indicated in the terms of reference, duly completed with verifiable and high-quality information.

VI. Language:

Excellent written and oral communication skills in English and Spanish

6. Payment Modality

Three payments, against delivery and acceptance of products and/or services to the satisfaction of UNDP, SECTUR and UCP.



*Empowered lives.
Resilient nations.*



**INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO
TÉRMINO**
**PROYECTO “Integración de criterios de la conservación de la biodiversidad
para el sector turístico en México con énfasis en los ecosistemas costeros
ricos en biodiversidad”**

OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE MEDIO TERMINO (MTR)¹

La MTR proporciona una revisión independiente y en profundidad del progreso de la implementación del proyecto. Está concebida para identificar problemas potenciales en el diseño del proyecto, evaluar el progreso en la consecución de los objetivos, identificar y documentar lecciones aprendidas, así como proporcionar recomendaciones sobre acciones específicas que deban realizarse para mejorar la ejecución del proyecto. Con esta evaluación existe la oportunidad de conocer y tener indicios anticipados sobre el éxito o fracaso del proyecto, e impulsar los ajustes necesarios.

La MTR es una herramienta de seguimiento dirigida para identificar los retos y fijar las acciones correctoras necesarias para asegurar que un proyecto lleva camino de lograr el máximo número de los resultados del documento de proyecto antes de su conclusión. Tal y como se recoge en la Política de Seguimiento y Evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), la MTR es un requisito obligatorio para todos los proyectos ordinarios² (FSP).

Los objetivos de la MTR son:

- Evaluar el progreso en logro de resultados
- Dar seguimiento de la ejecución y la gestión adaptativa para mejorar los resultados
- Identificar a tiempo los riesgos para la sostenibilidad de los resultados
- Obtener recomendaciones constructivas.

Los usuarios de la evaluación son varios:

- 1) El Fondo para el Medio Ambiente Mundial, para tener elementos de valoración sobre los avances de proyecto, retos y oportunidades y analizar la viabilidad de logro de los resultados esperados. Además del cumplimiento de su normativa como está señalado anteriormente.
- 2) Las autoridades nacionales y socios a cargo del proyecto para conocer una valoración externa de lo realizado, las estrategias y perspectivas de cumplimiento de sus objetivos.
- 3) El PNUD para valorar la calidad de implementación, el diseño, percepción de los actores y áreas de mejora.

¹ http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gef/mid-term/Guidance_Midterm%20Review%20_SP_2014.pdf

² Los proyectos financiados por el FMAM con presupuestos superiores a los \$2 millones se consideran proyectos ordinarios.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



La evaluación debe hacerse pasado el 2do informe anual al FMAM, confirme a los lineamientos del donante. Esto se cumple en el segundo semestre de 2023.

4. ENFOQUE Y METODOLOGÍA DEL MTR

El equipo de la MTR estará formado por dos consultores independientes – un/a jefe de equipo (con experiencia y exposición a proyectos del FMMA y evaluaciones en otras regiones a nivel internacional) y un/a experto nacional. Los integrantes de este equipo no pueden haber estado involucrados en el diseño, ejecución o asesoramiento del presente proyecto.

En primer lugar, el equipo de la MTR llevará a cabo un examen de los documentos del proyecto (p. ej. Informe de Inicio del proyecto, Estándares Sociales y Ambientales del PNUD³, el Prodoc, informes de proyecto trimestrales y anuales, Project Implementation Reporting (PIR), minutas de Juntas de Proyecto, datos financieros incluyendo el cofinanciamiento, etc.) proporcionados por la Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP) (Anexo 1), etc.). Posteriormente, tomarán parte en la reunión de iniciación de la MTR a fin de clarificar su comprensión de los objetivos y métodos de la MTR, tras el que se elaborará el informe de inicio de la MTR.

El equipo del MTR analizará la Herramienta de Seguimiento del área de actuación del FMAM (Ambiente) al inicio del proyecto, que fue enviada a este organismo para la aprobación del director ejecutivo (CEO), y la Herramienta de Seguimiento a mitad de ciclo, la cual debe ser completada antes de iniciarse la misión de campo.

Para más información sobre los requisitos de las valoraciones véase Guía para la Realización del Examen de Mitad de Periodo en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el FMAM.⁴ No es preciso dar una valoración general.

Se espera que el equipo que lleve a cabo el MTR siga un enfoque colaborativo y participativo⁵ que garantice una relación estrecha con la UCP, la Dirección General de Sustentabilidad Turística (DGST) – de la SECTUR y socios en terreno, el Punto Focal Operativo del FMAM en México, la Oficina de País del PNUD, los Asesores Técnicos Regionales del PNUD- FMAM y otras partes interesadas clave, salvaguardando en todo momento la independencia de la evaluación.

La implicación de las partes interesadas resulta vital para el éxito del MTR⁶, que debe incluir entrevistas presenciales con aquellos agentes que tengan responsabilidades en el proyecto (Agencias Implementadoras, oficiales, expertos y consultores en el área, la Junta del Proyecto, contrapartes

³ <https://www.undp.org/publications/undp-social-and-environmental-standards-ses#modal-publication-download>

⁴ https://erc.undp.org/pdf/Guidance_Midterm%20Review%20_SP_2014.pdf

⁵ Para ideas sobre estrategias y técnicas innovadoras y participativas de seguimiento y evaluación, véase [UNDP Discussion Paper: Innovations in Monitoring & Evaluating Results](#), 05 Nov 2013.

⁶ Para más información sobre la implicación de las partes interesadas en el proceso de Seguimiento y Evaluación, véase <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>, Capítulo 3, pág. 93.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



interesadas, academia, gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil, etc.), entre los que se mencionan los siguientes sin ser limitativa:

- Por parte de las instancias involucradas
 - 1) Director General de Sustentabilidad Turística de la SECTUR. (Asociado en la implementación)
 - 2) Oficial de Programas de Ambiente, Energía y Resiliencia del PNUD. (Agencia Implementadora)
 - 3) Asesor Técnico Regional de PNUD a cargo del proyecto
 - 4) Coordinador/a del Proyecto y equipo de proyecto involucrado

- Representantes de los socios
 - 5) Director Ejecutivo de Amigos de Sian Ka'an
 - 6) Directora General de Conservación del Territorio Insular Mexicano - ISLA
 - 7) Director de WWF - México

- Otros actores
 - 8) Punto focal operativo del FMAM en México - SHCP
 - 9) Coordinadora de Esquema de Financiamiento Ambiental - SEMARNAT

Asimismo, está previsto que el equipo de la MTR realice misiones de campo a tres sitios: Baja California Sur (La Paz – Sierra La Laguna – Los Cabos), Oaxaca (Lagunas de Chacahua – Huatulco) y Quintana Roo (Maya Ka'an). Las misiones de campo podrán ser presenciales en caso contrario se podrán llevar a cabo reuniones con las partes interesadas y entrevistas virtuales por el equipo de evaluadores o evaluadoras. Las metodologías y enfoques, además de cualquier limitación que se enfrente durante el proceso de MTR, deberá detallarse en el Informe Inicial de la MTR y en el informe final de la MTR.

El diseño y la metodología específicos del MTR surgirán de las consultas entre el equipo de la MTR y las partes mencionadas anteriormente sobre lo que es apropiado y factible para cumplir con el propósito y los objetivos de la MTR y responder a las preguntas de la MTR, dadas las limitaciones de presupuesto, contexto en el país, restricciones de viajes y realización de talleres, tiempo y datos. El equipo del MTR debe revisar los documentos como Integrando los Derechos Humanos y Perspectiva de Género en la Evaluación⁷ y el Gender Equality and the Environment Policy and Strategy⁸ para definir las metodologías y herramientas sensibles al género y garantizar que la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, así como otras cuestiones transversales y los ODS se incorporen en el informe del MTR.

⁷ <http://www.unevaluation.org/document/detail/1452>

⁸ https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/7655/-Gender_equality_and_the_environment_Policy_and_strategy-2015Gender_equality_and_the_environment_policy_and_strategy.pdf.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



El equipo de MTR debe utilizar metodologías y herramientas sensibles al género y garantizar que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como otros temas transversales y ODS, se incorporen en el informe de MTR.

El enfoque metodológico final, incluido el cronograma de entrevistas, las visitas de campo y los datos que se utilizarán en el MTR, debe describirse claramente en el Informe inicial y ser discutido y acordado completamente entre el PNUD, las partes interesadas y el equipo del MTR.

De acuerdo con la Guía para la Realización de la Revisión de Mitad de Periodo en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el FMAM ⁹ la evaluación debe incluir lo dispuesto en el Anexo 1 de estos Términos de referencia.

5. ÁMBITO DETALLADO DEL MTR

A continuación, se detallan los elementos que se deberán considerar en la revisión del progreso del proyecto.

5.1 Introducción: Propósito, alcance y metodología

La sección introductoria del informe del MTR deberá identificar el propósito y los objetivos de la MTR, su alcance y el proceso que seguirá. Explicará el enfoque y la metodología a desarrollar, incluyendo los métodos de recopilación de información y haciendo mención explícita a las hipótesis subyacentes, retos, puntos fuertes y débiles del enfoque de la MTR. Parte de esta información habrá sido suministrada en el Informe de Iniciación. El informe final de la MTR tendrá un anexo con la Matriz de Evaluación (Tabla 1).

5.2 Descripción del proyecto y antecedentes

El informe de la MTR deberá describir los objetivos del proyecto y los resultados que se desea obtener, así como el contexto de desarrollo. Gran parte de esta información está disponible en el Formulario de Identificación del Proyecto (PIF) y en el ProDoc.

Esta sección deberá contener los siguientes apartados:

- Contexto de desarrollo: ¿Cómo se alinean los objetivos del proyecto con las estrategias y prioridades del Organismo ejecutor/Socios en la ejecución y las prioridades programáticas del PNUD?
- Problemas que busca abordar el proyecto: amenazas y barreras a las que se enfrenta.
- Descripción y estrategia del proyecto: objetivo, productos y resultados deseados, descripción de los lugares donde se desarrolla.

⁹ https://erc.undp.org/pdf/Guidance_Midterm%20Review%20_SP_2014.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



- Mecanismos de implementación del proyecto: descripciones breves de los mecanismos de gestión, Unidad Coordinadora del Proyecto, Junta de Proyecto, acuerdos con los socios en la ejecución, etc.
- Cambios socioeconómicos o medioambientales importantes habidos desde el inicio de la ejecución del proyecto y cualquier otro factor externo significativo.
- Principales socios y partes interesadas involucrados en la ejecución del proyecto.

5.3 Hechos comprobados

Los hechos comprobados deberán presentarse alrededor de las siguientes cuatro áreas:

A. Estrategia del proyecto, B. Progreso en el logro de resultados, C. Ejecución del proyecto y gestión adaptativa, y D. Sostenibilidad.

A. Estrategia del proyecto

Diseño del proyecto:

- Revisar el problema abordado por el proyecto y los supuestos subyacentes. Revisar el efecto de cualquier suposición incorrecta o cambios en el contexto para lograr los resultados del proyecto como se describe en el documento del proyecto.
- Revisar la relevancia de la estrategia del proyecto y evaluar si establece la ruta más efectiva hacia los resultados esperados / previstos. Además de si incorpora adecuadamente las lecciones de otros proyectos pertinentes en el diseño.
- Revisar cómo el proyecto aborda las prioridades del país y si se ajusta a las prioridades y planes nacionales de desarrollo y del sector
- Examinar los procesos de toma de decisiones para valorar si se tuvieron en cuenta las perspectivas de quienes se verían afectados por las decisiones del proyecto, los que podrían afectar los resultados y los que podrían aportar información u otros recursos al proceso, durante los procesos de diseño del proyecto
- Examinar la medida en que se plantearon cuestiones de género pertinentes en el diseño del proyecto¹⁰, por ejemplo, el impacto del proyecto en la igualdad de género, la participación de grupos de mujeres en las actividades del proyecto, etc.
- Analizar si hay áreas importantes de preocupación y recomendaciones de áreas de mejora.

Marco de resultados/marco lógico:

El equipo de la MTR deberá llevar a cabo un análisis crítico de los indicadores y metas del marco de resultados del proyecto, evaluará hasta qué punto los indicadores cumplen los criterios "SMART" (abreviatura en inglés para definir los indicadores son Específicos, Cuantificables, Conseguidos, Relevantes y temporales) y sugerir modificaciones/revisiones específicas de dichas metas e indicadores en la medida que sea necesario.

¹⁰ Véase la [Guía para realizar revisiones de mitad de período de proyectos financiados por el PNUD y el FMAM para obtener más directrices: https://erc.undp.org/pdf/Guidance_Midterm%20Review%20SP_2014.pdf](https://erc.undp.org/pdf/Guidance_Midterm%20Review%20SP_2014.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



S	Específicos: Los indicadores deben usar un lenguaje claro que describa una condición futura específica.
M	Cuantificables: Los indicadores deben ser susceptibles de medición para posibilitar un análisis objetivo de su cumplimiento o no.
A	Conseguibles: Los indicadores deben encontrarse dentro de las capacidades de los socios.
R	Relevantes: Los indicadores deben hacer una contribución a las prioridades seleccionadas del marco nacional de desarrollo.
T	Sujetos a plazos: Los indicadores nunca son indefinidos en el tiempo y deben tener prevista una fecha de cumplimiento.

- Evaluar que los objetivos y resultados o componentes del proyecto son claros, prácticos y factibles dentro de su marco de tiempo.
- Evaluar si los progresos realizados hasta la fecha han dado lugar a efectos beneficiosos para el desarrollo (es decir, generación de ingresos, igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer, mejora de la gobernanza, etc.) o podrían catalizarlos en el futuro, que deberían incluirse en el marco de resultados del proyecto y supervisarse anualmente.
- Asegurar que los aspectos más amplios de desarrollo y género del proyecto estén siendo monitoreados de manera efectiva. Desarrollar y recomendar indicadores de "desarrollo" SMART, incluidos indicadores desglosados por sexo e indicadores que capturen los beneficios del desarrollo.

B. Progreso en el logro de resultados

Uno de los objetivos fundamentales del MTR consiste en examinar el progreso realizado en el logro de los resultados deseados. Este análisis se realizará a partir de los datos obtenidos, entre otros, del Documento del Proyecto, los planes de trabajo del proyecto, las herramientas de seguimiento del FMAM y los PIR, así como de los resultados verificados durante la misión de la MTR.

Se espera que el equipo del MTR ofrezca sus valoraciones sobre el progreso realizado en la consecución de los objetivos y cada resultado del proyecto. La evaluación del progreso deberá estar basada en la información proporcionada por los PIR, complementados con los obtenidos de las TT del FMAM, los hechos comprobados por la misión del MTR y las entrevistas con las partes interesadas.

Para efectuar este análisis, el equipo de la MTR deberá rellenar la Tabla 1 para resumir el progreso en la consecución de las metas de fin de proyecto, el objetivo del proyecto y cada resultado. Las columnas "Nivel de Referencia", "Meta de Mitad de Periodo" y "Meta de Fin de Proyecto" deberían rellenarse con información del marco de resultados, cuadros de mando, PIR y el Documento de Proyecto. Con esa información, el equipo del MTR deberá completar la columna "Nivel a Mitad de Periodo y Evaluación", y determinar si la meta de fin de proyecto: a) ya se ha logrado (en la Tabla colorear la celda "Nivel a Mitad de Periodo y Evaluación" de verde; b) se ha logrado parcialmente o lleva camino de lograrse a la conclusión del proyecto (color amarillo); o c) existe un alto riesgo de que no se logre antes de finalizar el proyecto y necesita atención (color rojo).

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



Cuando sea posible, el equipo del MTR debería examinar el indicador de progreso reportado en el PIR más reciente. Deberá señalarse y explicarse cualquier desviación de los resultados reportados en el PIR.



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Tabla 1. Matriz de evaluación del progreso en los resultados del proyecto

00100949 Integración de criterios de la conservación de la biodiversidad para el sector turístico en México con énfasis en los ecosistemas costeros ricos en biodiversidad.

Estrategia del proyecto	Indicador	Nivel inicial de referencia	Nivel en el 1er PIR 2020	Meta a mitad de período	Meta a final de proyecto	Nivel y valoración a mitad de período ¹¹	Calificación de los logros conseguidos ¹²	Justificación de la calificación
Objetivo: Promover la conservación de la biodiversidad con énfasis en los ecosistemas costeros ricos en BD a través del diseño e implementación de políticas y modelos innovadores de turismo sustentable en México a nivel nacional y local.	Indicador obligatorio 1: Número de micro, pequeñas y medianas empresas que utilizan plataformas de desarrollo de proveedores para cadenas de valor inclusivas y sostenibles.	0	Total 19 5 certificadas en QRoo. 14 en curso (2 en QRoo, 2 en BCS y 10 en Oax)	20	40			
	Indicador 2: Existen medidas sensibles al género para la conservación, el uso sustentable y el acceso equitativo y la distribución de beneficios de los RRNN, la BD y los ecosistemas: a) Marcos de políticas b) Marcos institucionales	a) No b) No	a) No b) No	a) No b) No	a) Si b) Si			
	Indicador clave del FMAM 3: Número de beneficiarios directos del proyecto (desglosados por género)	0	Total: 956 Hombres: 483 Mujeres: 473	Total – 2872 QR – 1090 (539 m) Oax – 192 (66 m) BCS – 868 (434 m)	Total – 5991 QR -1816 (898 m) Oax – 255 (87 m) BCS – 2480 (1240m)			

¹¹ Colorear sólo esta columna respecto del código de valoración de indicadores.

¹² Usar la escala de valoración del progreso en el logro de resultados de acuerdo con lo establecido Cuadro 1. Escala de valoración del progreso en el logro de resultados de los ToR.



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Estrategia del proyecto	Indicador	Nivel inicial de referencia	Nivel en el 1er PIR 2020	Meta a mitad de período	Meta a final de proyecto	Nivel y valoración a mitad de período ¹¹	Calificación de los logros conseguidos ¹²	Justificación de la calificación
	Indicador clave del FMAM 4: Área de paisaje terrestre/paisaje marino directamente cubierta por el proyecto (ha)	0	Total: 4,899,976 hectáreas. Polígono Estimado para ZDTs: 3,722,046 hectáreas (incluyendo 551,709 hectáreas de Pago por Servicios Ambientales) ANP: 853,930 hectáreas Circuito Turístico: 324,000 hectáreas.	Directo: 3,028,976 ha	Directo: 4,080,516 ha			
Resultado 1: El fortalecimiento del marco institucional, reglamentario y normativo	Indicador 5: Nivel de capacidad institucional para apoyar la integración de la BD en el Sector Turístico	Total - 21 Indicador 6 - 0 Indicador 10 - 1	Total - 21 Indicador 6 - 0 Indicador 10 - 1	Total - 24 Indicador 6 - 1 Indicador 10 - 2	Total - 35 Indicador 6 - 3 Indicador 10 - 3			



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Estrategia del proyecto	Indicador	Nivel inicial de referencia	Nivel en el 1er PIR 2020	Meta a mitad de período	Meta a final de proyecto	Nivel y valoración a mitad de período ¹¹	Calificación de los logros conseguidos ¹²	Justificación de la calificación
<p>promueve el Desarrollo Turístico Sustentable (DTS)</p>	<p>Indicador 6: Número de instrumentos de política de desarrollo turístico que integran salvaguardas para la conservación de la BD y de uso sustentable</p>	<p>0</p>	<p>Se está elaborando la Guía Metodológica para el Desarrollo de Programas de Gestión Turística Territorial Regional y Local, coordinada por la Dirección General de Sustentabilidad Turística de la Secretaría de Turismo (DGST - SECTUR). También se ha completado la Estrategia de Actividades Turísticas Sostenibles Basadas en los Océanos. Esta iniciativa es un instrumento para promover y coordinar la sostenibilidad en las zonas marinas y costeras, teniendo en cuenta también las cuencas hidrográficas y los humedales costeros.</p>	<p>2: Plan Territorial Regional de Turismo Nuevo Plan Sectorial para el Turismo</p>	<p>3: Ley General de Turismo Plan Territorial Regional de Turismo nuevo Plan Sectorial para el Turismo</p>			



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Estrategia del proyecto	Indicador	Nivel inicial de referencia	Nivel en el 1er PIR 2020	Meta a mitad de período	Meta a final de proyecto	Nivel y valoración a mitad de período ¹¹	Calificación de los logros conseguidos ¹²	Justificación de la calificación
	Indicador 7: Número de mecanismos intersectoriales para el diálogo incluyendo porcentaje de mujeres	0	Para establecer el Comité Científico Nacional, se han celebrado varias reuniones de planificación y se propuso un nombre más coloquial para el CCN: "Tlatocan", de la lengua náhuatl. Actualmente la SECTUR está alineando los comités existentes y asegurando que este comité tenga reconocimiento oficial y legal.	1 Comité Científico sobre Turismo Sustentable establecido y que se reúne dos veces al año, incluyendo 45% de mujeres	1 Comité Científico sobre Turismo Sustentable establecido y que se reúne dos veces al año, incluyendo 45% de mujeres y 20 recomendaciones emitidas por el Comité			
Resultado 2: El fortalecimiento del sector turístico para abordar las fallas de mercado y catalizar el financiamiento para la conservación de la Biodiversidad	Indicador 8: Porcentaje de planes de negocio que incluye salvaguardas de biodiversidad	0	<10% de los planes empresariales incluyen salvaguardas de la biodiversidad	50	90			
	Indicador 9: Número de mecanismos de incentivos - identificados - establecidos - puestos en marcha	0	La Secretaría de Turismo inició reuniones con la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) para generar sinergias que incorporen el esquema de pagos por servicios ambientales (PSA) en los tres sitios piloto.	2	5			



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Estrategia del proyecto	Indicador	Nivel inicial de referencia	Nivel en el 1er PIR 2020	Meta a mitad de período	Meta a final de proyecto	Nivel y valoración a mitad de período ¹¹	Calificación de los logros conseguidos ¹²	Justificación de la calificación
	Indicador 10: Número de comités de supervisión de las partes interesadas u otros mecanismos acordados para monitorear la recolección y el uso de fondos	0	En Quintana Roo se trabaja desde hace tiempo en la creación del Organismo Gestor del Destino (OGD) y se espera su instalación en septiembre de 2022.	0	2			
	Indicador 11: Número de planes de desarrollo turístico a nivel de paisaje	0	1: En colaboración con el gobierno del estado de Quintana Roo, se elabora el plan de desarrollo turístico de Maya Ka'an.	2	3			
Resultado 3: Integración de biodiversidad en el desarrollo y operación del turismo costero	Indicador 12: Porcentaje de aplicación de planes de desarrollo turístico a nivel de paisaje (herramientas y sistemas de monitoreo para medir el impacto del desarrollo turístico en los ecosistemas y el desarrollo de las comunidades locales)	0	NA	0% - Q. Roo 20% - Oax 0% - BCS	20% - Q. Roo 40% - Oax 10% - BCS			
	Indicador 13: Población de especies clave del indicador	Línea Base para cada especie	Sistemas de monitoreo biológico para cada sitio en específico	Población de especies se mantiene o incrementa	Población de especies se mantiene o incrementa			



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Estrategia del proyecto	Indicador	Nivel inicial de referencia	Nivel en el 1er PIR 2020	Meta a mitad de período	Meta a final de proyecto	Nivel y valoración a mitad de período ¹¹	Calificación de los logros conseguidos ¹²	Justificación de la calificación
	<p>Indicador 14: Adopción del sector privado de salvaguardas de BD, medido por:</p> <p>a) Número de microempresas que adoptan actividades turísticas amigables con la biodiversidad</p> <p>b) Número de guías de turistas en la NOM 09 con criterios de conservación de BD.</p>	<p>a) 0 b) 0</p>	<p>a) Empresas: 17 (12 en proceso) b) 0</p>	<p>a) 20 b) 50</p>	<p>a) 40 b) 100</p>			
<p>Resultado 4: Gestión del conocimiento y M&E</p>	<p>Indicador 15: Nivel de mejora en el conocimiento, aptitudes y prácticas con respecto a BD y turismo a nivel nacional y estatal medido a través de encuestas en el Año 1 y el Año 6</p>	<p>Análisis de LB CAP</p>	<p>Con el fin de determinar el estado actual de los conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) e integración de la biodiversidad en el sector turístico, actualmente se está realizando el análisis de la línea base del CAP.</p>	<p>Por determinar</p>	<p>Por determinar</p>			
	<p>Indicador 16: Número de solicitudes de apoyo a la integración de la BD en el sector turístico en los alrededores de los emplazamientos de la ZDTS</p>	<p>0</p>	<p>Amigos de Sian Ka'an participó en la mesa de trabajo, del comité para el desarrollo turístico sustentable de Holbox, que se llevó a cabo el 11 de febrero de 2022, donde se ofreció capacitación en buenas prácticas de "Planeación, Diseño y Construcción Sustentable en el Caribe Mexicano"</p>	<p>1</p>	<p>3</p>			



Código para la valoración de los indicadores

Verde= Logrado	Amarillo= Camino de lograrse	Rojo= No lleva camino de lograrse
-----------------------	-------------------------------------	--

Posteriormente, el equipo de la MTR completará la columna “Valoración de los logros conseguidos” asignando una valoración al objetivo del proyecto y a cada resultado en función de los logros obtenidos a mitad de periodo y la evolución prevista hasta el final del proyecto, reflejada con los indicadores pertinentes y empleando la escala de valoración de 6 puntos (progreso en el logro de resultados) que se muestra en el Cuadro 1. La “Valoración de los logros conseguidos” respecto al objetivo inicial del proyecto y a cada resultado que realice el equipo de la MTR debería consistir en una evaluación global de los avances en base a todos los indicadores relevantes y a los hechos comprobados por la MTR.

El equipo de la MTR completará la columna “Justificación de la valoración” con una breve explicación de cada valoración mediante una comparación entre la columna “Nivel a mitad de proyecto y evaluación” y las columnas “Meta a mitad de periodo” y “Meta a fin de proyecto”, aplicando también los criterios de la escala de valoración.

Una vez completada, la tabla deberá incluirse como Anexo en el informe final de la MTR.

Para los indicadores marcados en rojo como “No logrados”, el equipo del MTR puede recomendar diversas acciones que deberían presentarse resumidas en la Tabla de recomendaciones¹³.

Finalmente, el equipo del MTR deberá incluir en el Resumen Ejecutivo del informe de la MTR sus valoraciones de los resultados del proyecto y las descripciones de los logros asociados en una Tabla resumen de valoraciones y logros (Tabla 2).

Valoraciones del progreso en el logro de resultados:

El equipo de la MTR debería usar la siguiente escala de 6 puntos para valorar los avances del proyecto en la consecución del objetivo y cada uno de los resultados: Altamente satisfactoria (AS), Satisfactoria (S), Moderadamente satisfactoria (MS), Moderadamente insatisfactoria (MI), Insatisfactoria (I), o Altamente insatisfactoria (AI).

Estas calificaciones deberán utilizarse para rellenar la columna “Descripción del logro” en la Tabla 2.

¹³ En la página 25 de la Guía para la Realización del Examen de Mitad de Periodo en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el FMAM se pueden ver directrices sobre las recomendaciones.

**Tabla 2. Resumen de valoraciones y logros del MTR**

00100949 Integración de criterios de la conservación de la biodiversidad para el sector turístico en México con énfasis en los ecosistemas costeros ricos en biodiversidad.

Parámetro	Valoración MTR	Descripción del logro
Estrategia del proyecto	N/A	
Progreso en el logro de resultados	Valoración del grado de logro del objetivo: (Calificar según escala de 6 pt.)	
	Valoración del grado de logro del resultado 1: (Calificar según escala de 6 pt.)	
	Valoración del grado de logro del resultado 2: (Calificar según escala de 6 pt.)	
	Valoración del grado de logro del resultado 3: (Calificar según escala de 6 pt.)	
	Valoración del grado de logro del resultado 4: (Calificar según escala de 6 pt.)	
Ejecución del proyecto y gestión adaptativa	(Calificar según escala de 6 pt.)	
Sostenibilidad	(Calificar según escala de 4 pt.)	

Herramientas de seguimiento del FMAM (TT)¹⁴:

El equipo de la MTR deberá comparar la información en la herramienta de seguimiento (TT) de mitad de periodo con los datos de la TT suministrados al FMAM para la aprobación del CEO. Los resultados reportados en esta herramienta deberán ser revisados por el equipo de la MTR durante su misión, así como cualquier tendencia analizada. Asimismo, el equipo de la MTR deberá ofrecer sus comentarios sobre el progreso realizado (o la falta de este) y efectuar recomendaciones para la realización de la TT a la conclusión del proyecto.

¹⁴ Para más detalles sobre los tipos de TT y los roles y responsabilidades a la hora de completar una TT, véase la página 3 de la Guía para la Realización del Examen de Mitad de Periodo en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el FMAM. http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gef/mid-term/Guidance_Midterm%20Review%20_SP_2014.pdf



Cuadro 1. Escala de valoración del progreso en el logro de resultados

(una valoración por cada resultado y objetivo)

6	Altamente satisfactoria (AS)	Se espera lograr o exceder los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto sin grandes carencias. El progreso hacia el logro de los objetivos/resultados puede presentarse como una "buena práctica".
5	Satisfactoria (S)	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto sólo con mínimas carencias.
4	Moderadamente satisfactoria (MS)	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto, pero con carencias significativas.
3	Moderadamente insatisfactoria (MI)	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto con importantes carencias.
2	Insatisfactoria (I)	No se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto.
1	Altamente insatisfactoria (AI)	No se han logrado los objetivos/resultados para la mitad del periodo y no se espera lograr ninguno de los establecidos para el final del proyecto.

C. Ejecución del proyecto y gestión adaptativa

El equipo de la MTR examinará la ejecución y la gestión adaptativa del proyecto, identificará los retos y propondrá medidas adicionales para impulsar una ejecución más eficiente y eficaz. Estos serán los aspectos de la ejecución y gestión adaptativa evaluados: mecanismos de gestión, planificación del trabajo, financiación y cofinanciación, sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto, implicación de las partes interesadas, información y comunicación.

Arreglos de gestión

La sección de hechos comprobados de la MTR relacionada con los arreglos de gestión debería examinar la calidad del apoyo prestado por el PNUD al proyecto y la implementación realizada por el Asociado en la implementación y los socios responsables.

Con relación a su eficacia general, el equipo de la MTR debería comparar los sistemas de gestión actualmente existentes con los contemplados en el Documento del Proyecto, revisar si ha habido cambios, la efectividad de los mismos y la claridad de las responsabilidades y la cadena de mando. Así mismo verificar si la toma de decisiones se hace de forma transparente y en el momento adecuado.

Otros elementos para considerar son:

- Revisar la calidad de la ejecución del Asociado en la implementación y de los socios responsables, y recomendar áreas de mejora.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



Entre los factores que afectan a la ejecución por parte del Asociado en implementación y los socios están:

- Si se pone o no un foco adecuado en los resultados y los plazos para conseguirlos
 - La idoneidad de las aportaciones y los procesos de la Dirección, incluyendo la elaboración de presupuestos y los procesos de adquisición y contratación.
 - La calidad de la gestión de riesgos.
 - La pureza y el realismo expresado en los informes.
 - El grado de propiedad o implicación del gobierno (con ejecución nacional).
 - La idoneidad de las medidas de mitigación y gestión de los riesgos medioambientales y sociales de acuerdo con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD¹⁵.
- Examinar la calidad del apoyo prestado por la Agencia implementadora (PNUD) y recomendar esferas susceptibles de mejora.

Estos son algunos de los factores que intervienen en la ejecución por parte del organismo socio del FMAM (PNUD):

- Si se pone o no un foco adecuado en los resultados.
- La idoneidad del apoyo prestado por el PNUD al Equipo del Proyecto.
- La calidad y puntualidad de la asistencia técnica prestada al Asociado en la implementación y al Equipo del Proyecto.
- La calidad de los informes anuales.
- La calidad de la gestión de riesgos.
- La respuesta dada por las partes implicadas en la gestión a los problemas de ejecución importantes (si los hay).
- Cualquier cuestión relevante relacionada con la duración del proyecto, como posibles demoras, y la manera en que han podido afectar a los resultados y la sostenibilidad del proyecto.
- La idoneidad de las medidas de mitigación y gestión de los riesgos medioambientales y sociales señalados en los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD¹⁶.

Planificación del trabajo

Para evaluar la planificación del trabajo del proyecto, el equipo de la MTR deberá:

- Analizar cualquier demora en la puesta en marcha y ejecución del proyecto, identificar sus causas y examinar si ya se han resuelto.

¹⁵ *Idem*

¹⁶ <https://www.undp.org/publications/undp-social-and-environmental-standards-ses#modal-publication-download>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



- Identificar si los procesos de planificación del trabajo están basados en los resultados. Si no es así, sugerir maneras de reorientar la planificación del trabajo para enfocarse en los resultados.
- Examinar el uso del marco de resultados/marco lógico del proyecto como herramienta de gestión y revisar cualquier cambio producido desde el inicio del proyecto.

Financiación y cofinanciación:

Al examinar la eficacia de la planificación financiera el equipo de la MTR debería tener en consideración:

- Considerar la gestión financiera del proyecto, con referencia específica a la efectividad de las intervenciones.
- Examinar los cambios en las asignaciones de fondos como resultado de las revisiones presupuestarias y evaluar la idoneidad y pertinencia de esas revisiones.
- Los controles financieros del proyecto, incluidos los informes y la planificación, que permitan a la administración tomar decisiones informadas con respecto al presupuesto y permitir el flujo oportuno de fondos.
- Las variaciones habidas entre los gastos previstos y los realmente ejecutados
- Si el proyecto demuestra la debida diligencia en la gestión de los recursos, incluyendo la realización de auditorías anuales.
- Cualquier cambio producido en las asignaciones de fondos como resultado de revisiones presupuestarias y si dichas revisiones han sido apropiadas y relevantes.

En lo que respecta a la cofinanciación, la MTR deberá incluir la tabla 3 en la que se muestren los compromisos de cofinanciación previstos y los reales:

Tabla 3. Cofinanciación de proyectos apoyados por el PNUD y financiados por el FMAM

Fuentes de cofinanciación ¹⁷	Nombre de entidad cofinanciante	Tipo de cofinanciación	Cantidad cofinanciada a fecha de autorización del CEO (US\$)	Cantidad realmente contribuida a la fecha de la MTR (US\$)	Porcentaje real de la cantidad prevista
TOTAL					

En el informe, el equipo de la MTR describirá brevemente los recursos captados por el proyecto desde su inicio señalando cuál es la contribución de estos recursos al objetivo u objetivos del proyecto,

¹⁷ Consultar Documento del proyecto (versión oficial a evaluar).

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



además de analizar si el Equipo del Proyecto se reúne regularmente con todos sus socios financieros al objeto de consensuar las prioridades económicas y acordar los planes de trabajo anuales. Explicar “Otras fuentes de cofinanciación”.

Sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto:

Entre los aspectos relevantes para la evaluación de los sistemas de seguimiento a nivel de proyecto en la MTR están los siguientes:

- La calidad de la ejecución del plan de Seguimiento y Evaluación (M&E): ¿Se presupuestaron recursos suficientes durante la preparación del proyecto y durante su ejecución, hasta el momento? ¿Hay fondos suficientes para M&E? ¿Se asignan estos recursos de manera efectiva?
- La idoneidad de los sistemas de M&E para el contexto específico del proyecto.
- ¿Aportan las herramientas de seguimiento información suficiente? ¿Involucran a las principales partes interesadas? ¿Están alineadas o incorporadas a los sistemas nacionales? ¿Usan la información existente? ¿Son eficientes? ¿Son rentables? ¿Se precisan nuevas herramientas?
- Hasta qué punto los sistemas de seguimiento empleados por el Equipo del Proyecto son inclusivos, innovadores y participativos.
- Hasta qué punto se llevaron a cabo acciones de seguimiento y/o gestión adaptativa en respuesta a los PIRs.
- Hasta qué punto están incorporados en los sistemas de seguimiento los objetivos de desarrollo: ¿Cómo se integran en el proyecto evaluado las perspectivas de hombres y mujeres? ¿Qué efecto tiene el proyecto sobre ellas? ¿Cómo se evalúa la involucración e impacto en el proyecto de los grupos clave (mujeres, pueblos indígenas, niños, ancianos, etc.)? Para más aclaraciones sobre la evaluación y el seguimiento de la dimensión de género
- La idoneidad de las medidas de mitigación y gestión de los riesgos de acuerdo con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD¹⁸.

Involucramiento de las partes interesadas

La participación de las partes interesadas debería tener una sólida presencia transversal en el informe de la MTR, el cual debería también referirse a la implicación de las partes interesadas en relación con los siguientes aspectos:

- Gestión del proyecto: ¿Ha desarrollado y forjado el proyecto las alianzas adecuadas, tanto con las partes interesadas directas como con otros agentes tangenciales?
- Participación y procesos impulsados desde el país: ¿Apoyan los gobiernos locales y nacionales los objetivos del proyecto? ¿Siguen teniendo un papel activo en la toma de

¹⁸ http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gef/mid-term/Guidance_Midterm%20Review%20_SP_2014.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



decisiones relativas al proyecto que contribuya a una implementación eficiente y efectiva del mismo?

- Participación y sensibilización pública: ¿Hasta qué punto ha contribuido la implicación y la sensibilización pública al progreso en el logro de los objetivos del proyecto? ¿Existen limitaciones al conocimiento que puedan tener las partes interesadas de los resultados del proyecto o a la participación de dichas partes en las actividades de este? ¿Están las partes interesadas realmente comprometidas con el éxito y la sostenibilidad a largo plazo del proyecto?

Valoración de salvaguardas sociales y ambientales

- El equipo deberá validar los riesgos identificados en el SESP más actual del proyecto y las calificaciones de esos riesgos; Valorar si se necesita alguna revisión al instrumento.
- Resumir y evaluar las revisiones realizadas desde el inicio del proyecto para:
 - o La categorización general del riesgo de salvaguardias del proyecto.
 - o Los tipos de riesgos identificados (en el SESP).
 - o Las calificaciones de riesgo individual (en el SESP).
- Describir y evaluar el progreso realizado en la implementación de las medidas de gestión social y ambiental del proyecto como se describe en el SESP presentado originalmente, incluidas las revisiones de esas medidas.

Informes:

- Evaluar cómo los cambios de gestión adaptativa han sido reportados por la gerencia del proyecto y compartidos con la Junta de Proyecto.
- Evaluar en qué medida el equipo del proyecto y los asociados llevan a cabo y cumplen los requisitos de presentación de informes del FMAM
- Evaluar cómo se han documentado las lecciones derivadas del proceso de gestión adaptativa, se han compartido con los principales asociados y cómo los asociados las han internalizado.
- Evaluar cómo se han documentado y compartido con los socios clave las lecciones derivadas del proceso de gestión adaptativa, cómo han sido internalizadas por éstos e incorporadas a la ejecución del proyecto.

Comunicación y Gestión de Conocimiento

En esta sección la MTR debería:

- Examinar la comunicación interna del proyecto con las partes interesadas: ¿Existe una comunicación regular y efectiva? ¿Hay partes interesadas importantes que se quedan fuera de los canales de comunicación? ¿Existen mecanismos de retroalimentación cuando se recibe la comunicación? ¿Contribuye la comunicación con las partes interesadas a que



estas últimas tengan una mayor concienciación respecto a los resultados y actividades del proyecto, y a un mayor compromiso en la sostenibilidad a largo plazo de los resultados de este?

- Examinar la comunicación externa del proyecto: ¿Se han establecido canales de comunicación adecuados –o se están estableciendo– para expresar el progreso del proyecto y el impacto público deseado (por ejemplo, ¿hay presencia en la Web?)? ¿Ha llevado a cabo el proyecto campañas de comunicación y sensibilización pública adecuadas?).
- Analizar distintas posibilidades para la expansión de los aspectos educativos o de sensibilización pública del proyecto con el fin de fortalecer el programa de comunicación, haciendo referencia a la forma de financiar adecuadamente dichas actividades educativas o de sensibilización.
- Analizar las actividades / productos de conocimiento desarrollados (basado en el enfoque de gestión del conocimiento aprobado en el proyecto).
- Sugerir aspectos del proyecto susceptibles de generar materiales de comunicación de alta calidad.

D. Sostenibilidad

El propósito de revisar la sostenibilidad del proyecto durante e la MTR es fijar la base para la Evaluación Final en la que se procederá a valorar su sostenibilidad desde cada una de las cuatro categorías establecidas por el FMAM (financiera, socioeconómica, gobernabilidad y marco institucional y medioambiental). En general, se entiende por sostenibilidad la probabilidad de que los beneficios del proyecto perduren en el tiempo tras su finalización. Consecuentemente, la evaluación de la sostenibilidad a mitad de periodo examinará los probables riesgos a los que se enfrenta el proyecto para que los resultados continúen cuando éste concluya.

El equipo de la MTR debería validar si los riesgos identificados en el Documento del Proyecto, el Examen Anual del Proyecto/PIR y el Módulo de Gestión de Riesgos de ATLAS son los más importantes y si las valoraciones de riesgo aplicadas están actualizadas y son adecuadas.

Asimismo, el equipo del MTR debería afrontar la evaluación de la sostenibilidad como una vía para iniciar una conversación con el Equipo del Proyecto a fin de que éste fije su atención en los factores que ponen en peligro la sostenibilidad de los resultados y en las oportunidades de integrar plenamente la gestión del riesgo en el plan del proyecto a mitad de periodo, si es que no se ha hecho ya.

Riesgos financieros para la sostenibilidad

- ¿Cuál es la probabilidad de que se reduzca o cese la disponibilidad de recursos económicos una vez concluya la ayuda del FMAM (teniendo en cuenta que los recursos potenciales



pueden provenir de múltiples fuentes, como los sectores público y privado, actividades generadoras de ingresos y otros recursos que serán adecuados para sostener los resultados del proyecto)?

- ¿Qué oportunidades de sostenibilidad financiera existen?
- ¿Cuáles son los factores adicionales necesarios para crear un entorno que facilite una financiación continuada?
- ¿Se han establecido instrumentos y mecanismos financieros y económicos que garanticen el flujo continuado de beneficios una vez concluya la asistencia del FMAM (por ejemplo, de los sectores público y privado, de actividades que generen ingresos y otras transformaciones de mercado dirigidas a promover los objetivos del proyecto)?
- ¿Existen riesgos sociales o políticos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los resultados del proyecto?
- ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de propiedad e implicación de las partes interesadas (incluyendo el de los gobiernos y otras) sea insuficiente para sostener los resultados/beneficios del proyecto? ¿Son conscientes las diversas partes interesadas clave de que les interesa que los beneficios del proyecto sigan fluyendo?
- ¿Hay un nivel de concienciación suficiente entre el público y/o las partes interesadas en apoyo de los objetivos del proyecto?
- ¿Documenta el Equipo del Proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada?
- ¿Se comparten/transfieren los aspectos exitosos del proyecto a los agentes adecuados, potenciales beneficiarios futuros y otras partes interesadas que estén en posición de aprender de ellos y aplicarlos, reproducirlos y/o expandirlos en el futuro?

Riesgos para la sostenibilidad relacionados con el marco institucional y la gobernabilidad

- ¿Presentan los marcos legales, las políticas, las estructuras y los procesos de gobernabilidad riesgos que puedan poner en peligro la continuidad de los beneficios del proyecto?
- ¿Ha establecido el proyecto marcos legales, políticas, estructuras y procesos de gobernabilidad que creen mecanismos para la rendición de cuentas, la transparencia y los conocimientos técnicos cuando acabe el proyecto?
- ¿Cómo ha desarrollado el proyecto la capacidad institucional adecuada (sistemas, estructuras, personal, conocimientos técnicos, etc.) que vayan a ser autosuficientes tras la fecha de conclusión del proyecto?
- ¿Cómo ha identificado e involucrado el proyecto a agentes (individuales, en el gobierno o en la sociedad civil) que lo defiendan y sean capaces de promover la sostenibilidad de sus resultados?
- ¿Ha generado el proyecto un consenso entre las partes interesadas (incluyendo el gobierno) con relación al camino a seguir con las actividades del proyecto tras la finalización de éste?



- ¿Cuenta la dirección del proyecto con la capacidad de responder a los cambios institucionales y de gobernabilidad futuros (por ejemplo, los previsible cambios en los gobiernos a nivel local o nacional)? ¿Es posible incorporar/integrar de forma efectiva las estrategias del proyecto en los procesos de planificación a futuro?

Riesgos para la sostenibilidad relacionados con el marco institucional y la gobernabilidad

- ¿Presentan los marcos legales, las políticas, las estructuras y los procesos de gobernabilidad riesgos que puedan poner en peligro la continuidad de los beneficios del proyecto?
- ¿Ha establecido el proyecto marcos legales, políticas, estructuras y procesos de gobernabilidad que creen mecanismos para la rendición de cuentas, la transparencia y los conocimientos técnicos cuando acabe el proyecto?
- ¿Cómo ha desarrollado el proyecto la capacidad institucional adecuada (sistemas, estructuras, personal, conocimientos técnicos, etc.) que vayan a ser autosuficientes tras la fecha de conclusión del proyecto?
- ¿Cómo ha identificado e involucrado el proyecto a agentes (individuales, en el gobierno o en la sociedad civil) que lo defiendan y sean capaces de promover la sostenibilidad de sus resultados?
- ¿Ha generado el proyecto un consenso entre las partes interesadas (incluyendo el gobierno) con relación al camino a seguir con las actividades del proyecto tras la finalización de éste?
- ¿Cuenta la dirección del proyecto con la capacidad de responder a los cambios institucionales y de gobernabilidad futuros (por ejemplo, los previsible cambios en los gobiernos a nivel local o nacional)? ¿Es posible incorporar/integrar de forma efectiva las estrategias del proyecto en los procesos de planificación a futuro?

Riesgos medioambientales a la sostenibilidad

- ¿Existen factores medioambientales que puedan poner en peligro y revertir los resultados del proyecto, incluyendo factores identificados por las partes interesadas?

Marco institucional y riesgos de gobernanza para la sostenibilidad:

- Análisis de marcos jurídicos, las políticas, las estructuras de gobernanza y los procesos plantean riesgos que pueden poner en peligro el sustento de los beneficios del proyecto
- Existen los sistemas / mecanismos necesarios para la rendición de cuentas, la transparencia y la transferencia de conocimientos técnicos.



Valoraciones de sostenibilidad

Partiendo de la evaluación de las categorías descritas arriba, el equipo de la MTR deberá asignar una valoración global a la Sostenibilidad siguiendo la siguiente escala de 4 puntos: Probable (P), Moderadamente probable (MP), Moderadamente improbable (MI), Improbable (I):

Cuadro 3. Escala de valoración de la sostenibilidad
(una valoración general)

4	Probable (P)	Riesgo mínimo para la sostenibilidad; los resultados más importantes llevan camino de lograrse a la conclusión del proyecto y se espera que continúen en el futuro próximo.
3	Moderadamente probable (MP)	Riesgos moderados, pero se espera que, al menos, algunos resultados podrán sostenerse debido al progreso que se observa en el logro de las metas durante el examen a mitad de periodo.
2	Moderadamente improbable (MI)	Riesgo significativo de que los resultados más importantes no continuarán tras la conclusión del proyecto, aunque algunos productos y actividades sí deberían continuar.
1	Improbable (I)	Riesgo grave de que los resultados del proyecto y los productos clave no podrán sostenerse.

Se deberá incluir la valoración elegida y una descripción/explicación de esta en la Tabla 2. Resumen de valoraciones y logros.

5.4 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El equipo de la MTR incluirá una sección en el informe donde se recojan las conclusiones obtenidas a partir de todos los datos recabados y hechos comprobados. Las conclusiones deberán ser completas y equilibradas, poniendo de relieve los puntos fuertes, débiles y los resultados del proyecto. Deberán estar bien razonadas y apoyadas en los datos obtenidos, además de estar claramente conectadas a las conclusiones de la MTR. Deberían dar respuesta a las cuestiones planteadas en los términos de referencia y aportar luz para la identificación y/o solución de los problemas o cuestiones importantes y relevantes para las partes interesadas del proyecto, incluyendo el PNUD y el FMAM.

Recomendaciones

Las recomendaciones deberían estar basadas en los hechos comprobados y las conclusiones del informe del MTR, ofreciendo sugerencias prácticas y factibles dirigidas a la Dirección del proyecto y otras partes interesadas relevantes sobre las acciones a desarrollar y decisiones a tomar. Las recomendaciones deberían ser sugerencias sucintas para intervenciones críticas de carácter específico, cuantificable, conseguible y relevante.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



Por ejemplo, las recomendaciones pueden incluir:

- Acciones correctoras para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del proyecto, etc.
- Acciones que den seguimiento o refuercen los beneficios iniciales del proyecto.
- Propuestas de dirección futura que subrayen los principales objetivos y mitiguen los riesgos a la sostenibilidad.

El informe de la MTR debería incluir una Tabla resumen de recomendaciones dentro de su resumen ejecutivo. Este cuadro debería contener sugerencias sobre quién o quiénes tendrían la responsabilidad de poner en práctica cada recomendación. Se solicita encarecidamente que el equipo de la MTR no haga más de 15 recomendaciones.

Calificación

El equipo evaluador emitirá sus valoraciones y análisis de logros alcanzados en un cuadro resumen de calificaciones y logros del examen de mitad de período

Tabla 4. Calificación MTR y resumen de avances

Tabla 4. Calificación MTR y resumen de avances		
Estrategia de proyecto	N/A	
Avance a logro de resultados	Objetivo general	
	Resultado 1	
	Resultado 2	
	Resultado 3	
	Etc.	
Implementación del proyecto y manejo adaptativo		
Sustentabilidad		

6. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

La duración total de la MTR será de 16 semanas (cuatro meses) a partir del momento de la contratación del consultor/a o consultores. El periodo total para la MTR será de cuatro meses, distribuidos al siguiente cronograma¹⁹:

¹⁹ Véase la Guía para la Realización del Examen de Mitad de Período en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el FMAM.



ACTIVIDAD	PERIODO DE EJECUCIÓN
<p>Análisis de documentos y preparación del informe de arranque del MTR (el informe inicial debe presentarse a más tardar 2 semanas antes de la misión del MTR)</p> <p>Reunión de arranque y minuta. Informe de Iniciación (<i>Inception Report</i>) debería incluir una clara visión global del enfoque con que se piensa acometer la MTR, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propósito, objetivo y alcance de la evaluación. • Enfoque de la MTR, incluyendo un resumen de las metodologías a emplear para la recolección de datos y los criterios seguidos para seleccionar dichas metodologías. Por ejemplo, análisis de documentos, entrevistas a partes interesadas, visitas de campo, cuestionarios, focus groups y otras técnicas participativas para la recopilación de información. • Principios y criterios utilizados por el equipo de la MTR para seleccionar las personas entrevistadas y las visitas de campo • Cualquier limitación de la MTR. • Plan de trabajo propuesto, incluyendo un calendario de tareas, actividades y productos a generar por la MTR (como un plan detallado de la misión propuesta). • Matriz de evaluación de la MTR en la que se especifiquen los principales criterios del examen y los indicadores e hitos frente a los que se evaluarán dichos criterios. 	<i>Semanas 1 y 2</i>
<p>Misión de evaluación, entrevistas con actores, visitas de campo, etc.</p> <p>El equipo de la MTR llevará a cabo entrevistas y visitas de campo en función de lo establecido en el plan para la misión y el Informe de Iniciación aprobado.</p>	<i>Semanas 3, 4 y 5</i>
<p>Presentaciones de hallazgos preliminares</p> <p>Al final de la misión del MTR, el equipo deberá presentar un resumen de sus conclusiones iniciales a la Unidad de M&E y otras partes interesadas en una reunión para cerrar la misión.</p>	<i>Semana 6</i>
<p>Preparación de borrador de informe final.</p>	<i>Semana 7, 8 y 9</i>
<p>Integración de informe de seguimiento a auditoría (26rail), y atención de comentarios a borrador de informe final.</p>	<i>Semana 10, 11 y 12</i>



Finalización del informe del MTR en inglés y español, así como sus anexos y recomendaciones (que debe presentarse en el plazo de 1 semana a partir de la recepción de las observaciones del PNUD sobre el proyecto).	<i>Semana 13, 14, 15 y 16</i>
--	-------------------------------

7. PRODUCTOS DE LA REVISIÓN DE MITAD DE PERIODO

#	Producto	Descripción	Plazo de entrega	Responsabilidades
1	Minuta de la reunión de arranque.	El equipo de la MTR sintetiza lo discutido y acordado en la reunión.	Semana 1	El equipo de la MTR genera la minuta y recaba las firmas correspondientes de los asistentes.
2	Informe de iniciación de la MTR	El equipo de la MTR clarifica los objetivos y métodos de la Evaluación de Medio Término.	Semana 2	El equipo de la MTR lo presenta a la Unidad de Monitoreo y Evaluación de PNUD.
3	Presentación misión	Resumen de conclusiones iniciales	Semana 5	El equipo de la MTR lo presenta a la Unidad de Monitoreo y Evaluación de PNUD.
4	Borrador del informe final	Informe completo tal y como se establece en el ANEXO B: Directrices sobre el contenido del Informe de la Evaluación de Medio Término.	Semana 9	El equipo de la MTR lo presenta a la Unidad de Monitoreo y Evaluación de PNUD.
5	Rastro de auditoría	Formato de rastro de auditoría con la atención a los comentarios. (Anexos Sec 4 Audit Trail form template y Sec 4 Management response template (1))	Semana 12	El equipo de la MTR da respuesta a los comentarios recabados en el rastro de auditoría y realiza las correctos al informe final que considere pertinentes.
6	Informe final	Informe completo en español y en inglés revisado y aprobado. Incluye el Informe Ejecutivo.	Semana 16	El equipo de la MTR lo presenta a la Unidad de Monitoreo y Evaluación de PNUD.

Es importante señalar que el **INFORME FINAL DE LA MTR DEBERÁ ENTREGARSE EN ESPAÑOL E INGLÉS.**



8. MECANISMOS DEL MTR

Es fundamental que la persona evaluadora se comprometa a entregar los productos de la evaluación en las fechas determinadas en el cronograma de trabajo del Informe de Arranque y/o en su contrato y sus enmiendas y/o en acuerdos posteriores con los administradores de la evaluación. El no cumplir con la entrega de productos en las fechas acordadas con las personas supervisoras de la evaluación redundará en una valoración negativa al trabajo de la persona evaluadora en los sistemas del PNUD.

En caso de que se hallen en el borrador del Informe de la Evaluación errores factuales o enfoques malinterpretados, se deberá proporcionar la documentación necesaria para justificar los comentarios y las solicitudes.

La Unidad de Medio Ambiente, energía y Resiliencia del PNUD. tendrá la responsabilidad de comunicarse con el equipo del MTR para proporcionarle todos los documentos pertinentes, fijar entrevistas con las partes interesadas y organizar visitas de campo o apoyar en las reuniones virtuales, etc.

La Unidad de Medio Ambiente y la Unidad de M&E del PNUD gestionarán la contratación de las personas evaluadoras y se asegurará del pago de los viáticos y gastos de viaje dentro de México correspondientes al equipo de la MTR.

9. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

El equipo del MTR estará formado por dos consultores independientes – un consultor internacional quien es el líder de equipo (con experiencia y exposición a proyectos y evaluaciones en otras regiones a nivel mundial) y un consultor nacional, normalmente del país en el que se implementa el proyecto. Estos términos de referencia son para el/la consultor/a internacional, quien es el líder del equipo, responsable de la MTR. Los consultores no podrán haber participado en la preparación, formulación y/o ejecución del proyecto (incluyendo la redacción del Documento del Proyecto). Los consultores tampoco podrán tener participaciones futuras en ninguna actividad del proyecto incluyendo consultorías independientes no relacionadas con evaluación. Además, los consultores deberán declarar cualquier potencial conflicto de interés que pudiera existir tanto a PNUD como a los actores clave. En caso de que algún conflicto de interés surgiera durante el desarrollo de la evaluación, el supervisor de la evaluación someterá a consulta de los actores clave la pertinencia de continuar con la evaluación. Los evaluadores deberán entender el requerimiento de seguir los principios éticos para evaluadores descritos por el United Nations Evaluation Group (UNEG)²⁰ y firmar el documento: “Pledge of Commitment to Ethical Conduct in Evaluation”.

²⁰ <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>



ANEXO 1

Estructura del informe de Revisión de Medio Término

- i. Información básica del informe (para la portada o página inicial)
 - a) Nombre del proyecto apoyado por el PNUD y financiado por el FMAM
 - b) Números PIMS del PNUD/ID del FMAM
 - c) Periodo de ejecución del MTR y fecha del informe
 - d) Región y países incluidos en el informe
 - e) Área de actuación /Programa estratégico del FMAM
 - f) Organismo ejecutor/Socio en la ejecución y otros socios del proyecto
 - g) Componentes del equipo del MTR
 - h) Agradecimientos
- ii. Índice
- iii. Acrónimos y abreviaturas
- iv. Resumen ejecutivo (3-5 páginas)
 - a. Tabla de información del proyecto
 - b. Descripción del proyecto (breve)
 - c. Resumen de progreso del proyecto (entre 200-500 palabras)
 - d. Tabla resumen de valoraciones y logros del MTR
 - e. Resumen conciso de conclusiones
 - f. Tabla resumen de recomendaciones
- v. Introducción (2-3 páginas)
 - a) Propósito del MTR y objetivos
 - b) Alcance y metodología: principios de diseño y ejecución del MTR, enfoque del MTR y
 - c) métodos de recopilación de datos, limitaciones del MTR
 - d) Estructura del informe MTR
- vi. Descripción del proyecto y contexto (3-5 páginas)
- vii. Contexto de desarrollo: factores medioambientales, socio-económicos, institucionales y políticos relevantes para el objetivo y alcance del proyecto
- viii. Problemas que trató de abordar el proyecto: amenazas y barreras
- ix. Descripción y estrategia del proyecto: objetivo, productos y resultados deseados, descripción de los lugares donde se desarrolla (si los hay)
- x. Mecanismos de ejecución del proyecto: breve descripción de la Junta del Proyecto, acuerdos con los principales socios en la ejecución, etc.
 - Plazos de ejecución del proyecto e hitos a cumplir durante su desarrollo
 - Principales partes interesadas: Lista resumida.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



- xi. Hechos comprobados (12-14 páginas)
Estrategia del proyecto
 - Diseño del proyecto
 - Marco de resultados/marco lógico

- xii. Progreso en el logro de resultados
 - Análisis del progreso en los resultados
 - Barreras remanentes para el logro de los objetivos del proyecto

- xiii. Ejecución del proyecto y gestión adaptativa
 - Mecanismos de gestión
 - Planificación del trabajo
 - Financiación y cofinanciación
 - Sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto
 - Implicación de las partes interesadas
 - Información
 - Comunicación

- xiv. Sostenibilidad
 - Riesgos financieros para la sostenibilidad
 - Riesgos socio-económicos para la sostenibilidad
 - Riesgos para la sostenibilidad relacionados con el marco institucional y la gobernabilidad
 - Riesgos medioambientales para la sostenibilidad

- xv. Conclusiones y recomendaciones (4-6 páginas)
Conclusiones
 - Declaraciones completas y equilibradas (basadas en las pruebas y datos recopilados y conectadas a los hechos comprobados del MTR) que subrayen los puntos fuertes, débiles y resultados del proyecto

- xvi. Recomendaciones
 - Acciones correctoras para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto
 - Acciones para continuar o reforzar los beneficios iniciales del proyecto
 - Propuestas para las direcciones futuras subrayando los objetivos

El Informe no debería superar las 40 páginas en total (sin incluir anexos).

Anexos

- 1) ToR del MTR (excluyendo los anexos del ToR)
- 2) Matriz de evaluación del MTR (criterios de evaluación con las preguntas, indicadores, fuentes de datos y metodología clave) (Archivo Guidance_Midterm Review_EN_2014)
- 3) Modelo de cuestionario o Guía de entrevistas a emplear en la recolección de datos
- 4) Escalas de valoración
- 5) Itinerario de la misión del MTR

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



- 6) Lista de personas entrevistadas
- 7) Lista de documentos examinados
- 8) Tabla de cofinanciación (si no se incluyó previamente en el cuerpo del informe) ·
- 9) Formulario del Código de Conducta del UNEG firmado
- 10) Formulario de aprobación del informe final del RMT firmado ·
- 11) Anexo en un archivo separado: Rastro de auditoría obtenido a partir de los comentarios recibidos en el borrador del informe RMT
- 12) Anexo en un archivo separado: Herramientas de seguimiento relevantes para la mitad de periodo (METT, FSC, cuadro de mando de capacidades, etc).

Anexo 2. Programa de la Misión de la EMT

Misión para llevar a cabo la Evaluación de Medio Término del Proyecto 00100949 “Integración de los criterios de la conservación de la biodiversidad para el sector turístico en México con énfasis en los ecosistemas costeros ricos en biodiversidad”. En tres sitios piloto en los que se implementa el proyecto: región La Paz-Sierra La Laguna – Los Cabos, en BCS, la región Lagunas de Chachahua – Huatulco en Oaxaca y en la región de Maya Ka’an en Quintana Roo.

*Considerar que esta fue la agenda planeada, pero durante la marcha el equipo se adaptó a cambios de horarios y actores entrevistados.

Del periodo de 18 al 28 marzo de 2024

18 de marzo de 2024		
HORARIO	ACTIVIDAD	Comentarios
09:45 hrs	Salida de Barcelona, España a Cancún, México (Consultor Internacional)	Traslado Aéreo (siguiendo los protocolos de sanidad del aeropuerto).
18:15 hrs	Salida Toluca-Cancún (Consultora Nacional)	
19:20 hrs	Llegada a Cancún, México.	Traslado terrestre al hotel Susuki Gran Vitara, placas UVD539L, acompaña Rocío Moreno y Marái Tello
20:00 a 21:00	Traslado a hotel Hampton Inn Cumbres en Cancún y check in	Dirección: Blvd. Luis Donaldo Colosio MZA 1 SM, 77500 Cancún, México
19 de marzo de 2024		
08:00 a 08:25	Encuentro en el Lobby del Hotel. Traslado al restaurante Arándanos.	Dirección: Blvd. Luis Donaldo Colosio MZA 1 SM, 77500 Cancún, México
08:25 a 9:25	Desayuno con equipo de Amigos de Sian Ka’an: <ul style="list-style-type: none"> • Mtro. Gonzálo Merediz, Director Ejecutivo de Amigos de Sian Ka’an. • Mtra. Rocío Moreno, Directora de Programas. • Mtra. Marái Tello Leyva, Coordinadora del programa Turismo Sustentable. • Biol. Rosa María Loret, Responsable del Proyecto 	Traslado terrestre en Nissan NP300, placas TB-3307-L, acompaña Rocío Moreno y Marái Tello
9:25 a 09:50	Traslado del restaurante Arándanos a la Universidad del Caribe	

	<p>Entrevista colectiva a equipo de Amigos de Sian Ka'an:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dulce Pech Oy, Agente capacitador. • Felipe Dzidz Poot, Especialista en Turismo Comunitario. • Mayahuel Romero Gómez, Especialista en Turismo Comunitario. 	Universidad del Caribe
	<p>- Entrevista a Mtra. Marisol Vanegas Pérez, Rectora de la Universidad del Caribe</p> <p>- Entrevista a Ariel Valtierra Director Técnico, SEDETUR Quintana Roo.</p> <p>-Entrevista a actores estratégicos</p>	Universidad del Caribe
15:50 a 16:50	Comida	Cancún
15:00 a 17:00	<p>Entrevista a aliados estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biol. Omar Ortiz Moreno, Director del Complejo Sian Ka'an (CONANP). • Mtro. Diego Ramón Briceño Domínguez, Representante legal de BIOMAR A.C e integrante del OGD (ORGANISMO Gestor del Destino). • Lic. Rafael Arturo Flores Espinosa, Director de Turismo de H. Ayuntamiento de Felipe Carrillo Puerto 	<p>Oficinas de Amigos de Sian Ka'an.</p> <p>Calle 72 834 X 73 y 75, Jesús Martínez Ross, 77220 Felipe Carrillo Puerto, Q.R.</p>
17:00 a 18:00	Traslado de oficinas de Amigos de Sian Ka'an a hotel Esquivel	<p>En municipio de Felipe Carrillo Puerto</p> <p>Traslado terrestre en Nissan NP300, placas TB-3307-L, acompaña Rocío Moreno y Marai Tello</p>
18:00 a 19:30	Registro en el hotel Esquivel	Dirección: Calle 63 746E, Centro, 77200 Felipe Carrillo Puerto, Q.R.
19:30 a 20:00	Cena libre	
20 de marzo de 2024		
08:30 a 09:00	Check out de hotel Esquivel y traslado a desayuno en Xyaat	Traslado terrestre en Nissan NP300, placas TB-3307-L, acompaña Rocío Moreno y Marai Tello.
09:00 a 10:30	Desayuno en Xyaat y comienzo de entrevistas	Dirección: Domicilio conocido, comunidad Señor, C.P. 77150, Quintana Roo.

10:30 a 12:00	Entrevistas con empresas comunitarias: <ul style="list-style-type: none"> • Magali Pech Chuc, grupo de bordadoras Lol Chuy, comunidad de X-Pichil. • Miguel Puc Canté, Apiturismo, U Kaabi'ob X-Cabil, comunidad de X-Cabil. • Margarita Chimal Caamal, Centro Ecoturístico Kíichpam K'áax – Selva Bonita, comunidad de Chunhuhub. -Entrevista y recorrido en Instalaciones de Xyaat. <ul style="list-style-type: none"> • Zendy Euan y Marcos Cante, Cooperativa Xyaat, comunidad de Señor. 	Empresas comunitarias: <ul style="list-style-type: none"> - Community Tours Sian ka'an en comunidad de Muyil. - Xyaat en la Comunidad de Señor.
12:00 a 13:30	Traslado de Xyaat a recorrido por Reserva de la Biósfera	Traslado terrestre en Nissan NP300, placas TB-3307-L, acompaña Rocío Moreno y Maraf Tello
13:30 a 15:30	Recorrido por la Reserva de la Biosfera de Sian Ka'an y explicación por parte de Community tours y CONANP. Entrevista con guías especializados y personal de CONANP.	Dirección: Domicilio conocido, comunidad de Muyil, C.P. 77134 Chunyaxché, Q.R.
15:30 a 16:15	Comida y entrevistas <ul style="list-style-type: none"> • Pedro Tax Tinal, Presidente de la Cooperativa Turística Vigía Grande, comunidad de Punta Allen. • Viridiana Fernández, Asistente Administrativo de la Cooperativa Turística Vigía Grande, comunidad de Punta Allen. 	Dirección: Domicilio conocido, comunidad de Muyil, C.P. 77134 Chunyaxché, Q.R.
15:30 a 17:00	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Rubén Guillermo, Presidente de la Cooperativa Turística Punta Alem. • Ricardo Ezequiel Pérez, Tesorero de la Cooperativa Turística Punta Alem, comunidad de Punta Allen. 	Dirección: Domicilio conocido, comunidad Señor, C.P. 77150, Quintana Roo.
17:00 a 17:20	Traslado a Hotel Dreams Tulum.	En el municipio de Tulum. Dirección: Carretera Chetumal-Puerto Juarez Km. 236, 77760 Tulum, Q.R.
18:00 a 19:00	Registro en el hotel Dreams Tulum	Dirección: Carretera Chetumal-Puerto Juarez Km. 236, 77760 Tulum, Q.R.
19:00 a 20:00	Cena libre	
21 de marzo de 2024		

07:00 a 10:00	Desayuno en el hotel y check out hotel Dreams Tulum	Dirección: Carretera Chetumal-Puerto Juarez Km. 236, 77760 Tulum, Q.R.
10:00 a 11:00	Traslado del hotel al aeropuerto de Tulum	Traslado terrestre: Servicio de taxi
13:20 hrs.	Salida vuelo Tulum, Q Roo a Huatulco, Oax	Traslado Aéreo (siguiendo los protocolos de sanidad del aeropuerto).
21 de marzo de 2024		
HORARIO	ACTIVIDAD	Comentarios
19:56	Llegada vuelo de Tulum, Q Roo a Huatulco, Oax	Traslado Aéreo (siguiendo los protocolos de sanidad del aeropuerto).
20:30 a 20:50	Traslado del Aeropuerto HUX a hotel	Traslado terrestre en Toyota Yaris S, 2018, Placas NCH4075, acompaña Elfego López Peña
20:50	Registro en hotel Villa Blanca	Hotel Villa Blanca, Dirección: Boulevard Benito Juarez s/n, Sector R Chahue, 70989 Santa Cruz - Huatulco, México
22 de marzo de 2024		
08:00 a 08:40	Desayuno en hotel	Hotel Villa Blanca, Dirección: Boulevard Benito Juarez s/n, Sector R Chahue, 70989 Santa Cruz - Huatulco, México
09:40 a 10:00	Traslado a sede de entrevistas	Traslado terrestre en Toyota Yaris S, 2018, Placas NCH4075, acompaña Elfego López Peña
10:00 a 14:00	Entrevista a Edmundo Aguilar CONANP Entrevista a: <ul style="list-style-type: none"> • Ángel Soriano, Dirección de Turismo del Ayuntamiento Santa María Huatulco • Alberto Aparicio, Comité Técnico de la ZDTS. Entrevista a sector privado asociaciones de hoteles: <ul style="list-style-type: none"> • Ángela Velázquez, Prohotur. • Jessica García Asociación de hoteles y moteles de la Bahía de Huatulco. Entrevista a Asociaciones de la Sociedad Civil: <ul style="list-style-type: none"> • Pamela Pérez, Equipo Verde. • Agustín Ruíz, Fondo Oaxaqueño. 	Agencia Municipal
14:00 a 14:50	Comida	

14:50 a 15:00	Traslado de las instalaciones del municipio o CONANP a hotel para entrevistas en línea	Traslado terrestre en Toyota Yaris S, 2018, Placas NCH4075, acompaña Elfego López Peña
16:00 a 17:50	Entrevistas en línea	Hotel Villa Blanca, Dirección: Boulevard Benito Juárez s/n, Sector R Chahue, 70989 Santa Cruz - Huatulco, México
18:00	Hospedaje y cena libre	Hotel Villa Blanca, Dirección: Boulevard Benito Juárez s/n, Sector R Chahue, 70989 Santa Cruz - Huatulco, México
23 de marzo de 2024		
08:50 a 09:00	Traslado a Cooperativa Las Ninfas	Traslado terrestre en Toyota Yaris S, 2018, Placas NCH4075, acompaña Elfego López Peña
09:00 a 10:00	Desayuno en Cooperativa Las Ninfas	Dirección: Domicilio conocido, Santa Cruz – Huatulco, México.
10:00 a 12:00	Entrevista a Cooperativa Las Ninfas	Dirección: Domicilio conocido, Santa Cruz – Huatulco, México.
12:00 a 12:30	Traslado de Cooperativa Las Ninfas a Cooperativa Ventanilla	Traslado terrestre en Toyota Yaris S, 2018, Placas NCH4075, acompaña Elfego López Peña
12:30 a 14:30	Entrevista a Cooperativa Ventanilla	Dirección: Domicilio conocido, Santa María Tonameca, México.
14:30 a 15:30	Comida en Cooperativa Ventanilla	Dirección: Domicilio conocido, Santa María Tonameca, México.
15:30 a 17:00	Traslado a Crucecita Huatulco	Traslado terrestre en Toyota Yaris S, 2018, Placas NCH4075, acompaña Elfego López Peña
17:00	Hospedaje	Hotel Villa Blanca, Dirección: Boulevard Benito Juárez s/n, Sector R Chahue, 70989 Santa Cruz - Huatulco, México
24 de marzo de 2024		
09:00 a 09:30	Traslado del hotel al Aeropuerto HUX	Traslado terrestre en Toyota Yaris S, 2018, Placas NCH4075, acompaña Elfego López Peña
10:30 hrs	Salida vuelo Huatulco, Oax - La Paz, BCS	Traslado Aéreo (siguiendo los protocolos de sanidad del aeropuerto).
24 de marzo de 2024		

HORARIO	ACTIVIDAD	Comentarios
17:33	Llegada vuelo Huatulco - CDMX- La Paz	Traslado Aéreo (siguiendo los protocolos de sanidad del aeropuerto).
18:00 as 19:00	Traslado del aeropuerto de La Paz al hotel Catedral	Traslado terrestre al hotel en Nissan Frontier 2019, Placas CF-67-677, acompaña María Elena Martínez Delgado y Antonio Cantú.
19:00	Registro en hotel Catedral y cena libre	Dirección: Independencia 411, Zona Central, 23000 La Paz, B.C.S.
25 de marzo de 2024		
07:30 a 08:00	Traslado del hotel Catedral a The Cortez Club	Traslado terrestre en Nissan Frontier 2019, Placas CF-67-677, acompaña María Elena Martínez Delgado y Antonio Cantú.
08:00 a 08:30	Preparación e instrucciones de seguridad para realizar el recorrido.	Traslado en lancha.
08:30 a 08:50	Desayuno en lancha	
08:50 a 13:00	Recorrido Balandra Espíritu Santo y Tiburón Ballena para dimensionar la importancia del corredor turístico Bahía de La Paz, así como los productos turísticos más importantes.	Traslado en lancha con entrevistas a CONANP, SETUE y sector privado Dr. Nezahualpilli Tovar Lee, The Cortez Club
13:00 a 13:15	Traslado de The Cortez Club a hotel Catedral	Traslado terrestre en Nissan Frontier 2019, Placas CF-67-677, acompaña María Elena Martínez Delgado y Antonio Cantú.
13:15 a 16:15	Comida en hotel Catedral	Dirección: Independencia 411, Zona Central, 23000 La Paz, B.C.S.
17:00 a 19:00	Entrevistas con prestadores de servicios turísticos e investigadores.	Salón de eventos en hotel Catedral, Dirección: Independencia 411, Zona Central, 23000 La Paz, B.C.S.
19:00	Hospedaje en hotel Catedral y cena	Dirección: Independencia 411, Zona Central, 23000 La Paz, B.C.S.
26 de marzo de 2024		

06:30 a 07:00	Check out de hotel Catedral	Dirección: Independencia 411, Zona Central, 23000 La Paz, B.C.S.
07:00 a 08:30	Traslado a Santiago, BCS	Traslado terrestre en Nissan Frontier 2019, Placas CF-67-677, acompaña María Elena Martínez Delgado y Antonio Cantú.
08:30 a 09:00	Desayuno en San Bartolo, BCS	Poblado de San Bartolo
09:00 a 09:30	Llegada a Santiago, BCS	
10:00 a 12:00	Reunión en instalaciones de Isla en Santiago con actores	Reunión con autoridades municipales, CONANP, ejidatarios/ejidatarias, empresarios/empresarias y comunidad
12:00 a 12:05	Traslado a visita a las instalaciones de Damiana del Desierto Californiana	Traslado terrestre en Nissan Frontier 2019, Placas CF-67-677, acompaña María Elena Martínez Delgado y Antonio Cantú.
12:05 a 12:40	Recorrido en las instalaciones de las Damianas.	Dirección: domicilio conocido La Laguna, a espaldas de Casa Ejidal Santiago en Santiago;
12:40 a 13:20	Traslado a ranchos ecoturísticos de La Cañada San Dionisio	Traslado terrestre en Nissan Frontier 2019, Placas CF-67-677, acompaña María Elena Martínez Delgado y Antonio Cantú.
13:20 a 15:00	Entrevistas a actores	Entrevistas con productores y ranchos ecoturísticos en estos ranchos.
15:00 a 16:00	Comida	Dirección: Domicilio conocido Rancho Ecológico Sol de Mayo, 23500, Municipio de Santiago, México.
16:00 a 17:00	Traslado a rancho ecoturístico Sol de Mayo	Traslado terrestre en Nissan Frontier 2019, Placas CF-67-677, acompaña María Elena Martínez Delgado y Antonio Cantú.
17:00 a 18:00	Entrevista a actores	Dirección: Domicilio conocido Rancho Ecológico Sol de Mayo, 23500, Municipio de Santiago, México.

18:00 hrs.	Hospedaje en rancho ecoturístico Sol de Mayo y cena	Dirección: Domicilio conocido Rancho Ecológico Sol de Mayo, 23500, Municipio de Santiago, México.
27 de marzo de 2024		
07:30 a 09:00	Traslado de Santiago a Cabo San Lucas. Desayuno durante el trayecto.	Traslado terrestre en Nissan Frontier 2019, Placas CF-67-677, acompaña María Elena Martínez Delgado y Antonio Cantú.
09:00	Reunión con actores en hotel City Express Cabo San Lucas.	Entrevistas con autoridades municipales, investigadores, prestadores de servicios turísticos y guías. Dirección: Carr. Transpeninsular 100-Km 3, Tourist Corridor, 23454 Cabo San Lucas, B.C.S.
11:00	Traslado del hotel City Express Cabo San Lucas al aeropuerto en San José del Cabo	Traslado terrestre en Nissan Frontier 2019, Placas CF-67-677, acompaña María Elena Martínez Delgado y Antonio Cantú.
19:40	Vuelos de Los Cabos - Ciudad de México- Barcelona, España /Los Cabos-Toluca	Traslado aéreo

En todas las actividades que se realizaron en las comunidades se contempló seguir con los protocolos de sanidad: número reducido de participantes en espacios abiertos, certificado de vacunación, uso de cubrebocas en todo momento y/o careta, toma de temperatura, uso de gel constante, lavado de manos, mantener la sana distancia, confirmación de que las/los colegas que viajarán no han tenido contacto reciente con personas confirmadas con el virus COVID-19, que no tienen enfermedades crónicas, o conviven con personas vulnerables

Anexo 3. Matriz de evaluación de la EMT

Preguntas evaluativas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Estrategia del Proyecto: ¿Hasta qué punto es relevante la estrategia de proyecto para las prioridades nacionales y la propiedad e implicación del país? ¿Es el mejor camino para obtener los resultados deseados?			
Pregunta	Indicador	Medio de verificación	Metodología
¿El Proyecto tomó en cuenta las oportunidades del contexto y capacidades de las organizaciones/instituciones en el marco del Desarrollo Sostenible para definir las estrategias de implementación?	Existencia de documentos de análisis nacionales e incorporados en la sección de análisis situacional del Prodoc que alimenten esta reflexión.	Prodoc, entrevistas con personal del Proyecto	Análisis documental Entrevistas semiestructuradas a informantes clave (Gobierno, Organismos Internacionales) tal y como se detallan en este informe.
¿Está el Proyecto en línea con el mandato de PNUD en la materia, con las necesidades e intereses nacionales y con los compromisos nacionales/regionales/internacionales?	Grado en que los productos del proyecto son coherentes con las prioridades nacionales, con las áreas estratégicas de PNUD en la materia y están en línea con las exigencias de los compromisos asumidos por los países a nivel regional/internacional.	Prodoc Informes de Progreso (presentados a Donantes) POAs Documentos Regionales especializados Plan Estratégico de PNUD	Análisis de documentación, investigación, y triangulación de información de revisión documental y entrevistas.

		Informantes clave.	
¿Se han considerado las externalidades potenciales (ambientales, económicas o políticas) al diseñar el proyecto?	Grado de análisis y profundización en la sección de riesgos y medidas de mitigación del Prodoc	Prodoc	Análisis de documentación.
¿Refleja la estrategia del Proyecto una identificación profunda de los riesgos ambientales y sociales? ¿Existen medidas de mitigación adecuadas?	Existencia de ESMF y reporte continuo sobre los riesgos en los PIRs	Prodoc	Análisis de documentación, PIRs, investigación, y triangulación de información de revisión documental y entrevistas.
¿Se tuvo en cuenta durante los procesos de diseño del proyecto la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño del proyecto?	Presencia de indicadores específicos en el marco de resultados	Prodoc	Análisis documental y entrevistas semi-estructuradas
¿En términos de la definición de la teoría de cambio, cómo fueron considerados los factores de género y de derechos humanos?	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de desagregación de datos en base a género que estén registrados. Grado en que el Programa invirtió en asistencia técnica 	Prodoc Informes de Progreso (presentados a Donantes) POAs	Análisis documental Entrevistas semiestructuradas a informantes clave

	especializada en estos ámbitos.	Informantes clave.	
¿Incluye el presupuesto del Proyecto financiación para resultados, productos y actividades con relevancia de género?	Cantidad de dinero asignado a los resultados, productos y actividades.	Presupuesto del Prodoc; AWP; Revisiones sustantivas	Revisión documentación y entrevistas semi-estructuradas
¿El marco de resultados es coherente y refleja de manera adecuada la teoría de cambio a la que el Programa pretende contribuir?	Adecuación en la descripción de los diferentes componentes del marco de resultados y adecuada jerarquía entre ellos.	Prodoc	Análisis documental Entrevistas semiestructuradas a informantes clave (PNUD, Gobierno, Organismos Internacionales) tal y como se detallan en este informe.
¿Son realmente SMART las metas de medio término y finales?	Grado en que las metas son medibles	Matriz de Resultados; Matriz de Monitoreo; Revisiones sustantivas	Análisis documental.
¿Están los indicadores de resultados y productos bien diseñados para apoyar su monitoreo? ¿Se pueden medir?	Grado en que los indicadores se pueden considerar SMART	Matriz de Resultados; Matriz de Monitoreo; Revisiones sustantivas	Análisis documental.
Progreso en el logro de los resultados: ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los resultados y objetivos deseados hasta el momento?			
¿Se han logrado los productos esperados?	Nivel de logro reportado en las herramientas de monitoreo del GEF y los PIRs sobre el marco lógico	GEF Tracking Tool; PIR; Quarterly reports	Análisis documental.

<p>¿Se han logrado las metas de medio término para cada resultado y producto?</p>	<p>Nivel de logro reportado en las herramientas de monitoreo del GEF y los PIRs sobre el marco lógico</p>	<p>GEF Tracking Tool; PIR; Quarterly reports</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas a informantes clave</p>
<p>¿Cuáles han sido los principales obstáculos, así como los factores facilitadores que han limitado y/o potenciado el logro de los resultados previstos?</p>	<p>Medida en que se consideraron los factores externos/riesgos en la definición de las líneas de trabajo.</p>	<p>Stakeholder engagement plan safeguards; Prodoc; Awp; quarterly reports</p>	
<p>¿Es la estrategia de socios apropiada, efectiva y viable para el logro de los productos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel de co-financiamiento efectivo ● % de logro de los resultados 	<p>Stakeholder engagement plan safeguards; Prodoc; Awp; quarterly reports</p>	
<p>Ejecución del Proyecto y gestión adaptativa: ¿Hasta el momento se ha implementado el proyecto de manera eficiente, rentable y adaptada a las condiciones cambiantes? ¿Hasta qué punto contribuyen los sistemas de seguimiento y evaluación, información y comunicación del proyecto a su ejecución?</p>			
<p>¿Para el logro de actividades y productos se han aplicado adecuadamente los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles? Y en este sentido, ¿se han respetado los tiempos y los montos previstos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel de ejecución presupuestaria en relación con lo programado en proporción a las actividades llevadas a cabo. ● Grado en que las revisiones sustantivas han aplicado el criterio de optimización en 	<p>Prodoc Informes de Progreso (presentados a Donantes) POAs CDRs Informes generados por PNUD de seguimiento financiero</p>	<p>Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas a informantes clave</p>

	<p>las inversiones/disposición de fondos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fondos de contrapartida nacionales se hacen efectivos en tiempo y forma previstos en POAs ● Nivel en que los socios implementadores participan activamente en la planificación de actividades comprometidas. 	<p>Revisiones sustantivas</p> <p>Informantes</p>	
<p>¿Ha habido una coordinación efectiva entre los distintos actores en la implementación del proyecto? ¿Cuáles han sido sus roles y responsabilidades concretos?</p>	<p>Existencia de una estrategia de participación de actores; Participación de otros actores en el Comité Directivo del Proyecto</p>	<p>Revisión Prodoc y Actas de las reuniones del Comité Directivo del Proyecto</p>	<p>Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas a beneficiarios y representantes gubernamentales.</p>
<p>¿Ha habido duplicación de esfuerzos entre las intervenciones del Proyecto y aquellas llevadas a cabo por otros proyectos?</p>	<p>Percepción de los actores involucrados sobre nivel de eficiencia en relación con los distintos proyectos.</p>	<p>Revisión Actas reuniones Comité Directivo. Entrevistas a beneficiarios.</p>	<p>Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas a beneficiarios.</p>
<p>¿Cuál es el análisis de la capacidad y arreglos institucionales para la implementación del proyecto?</p>	<p>Capacidad de la Agencia ejecutora y de las contrapartes nacionales para ejecutar el proyecto</p>	<p>Análisis de capacidad de SECTUR</p> <p>Prodoc</p>	<p>Análisis documental.</p> <p>Entrevistas semiestructuradas a informantes clave</p>

<p>¿La asistencia técnica brindada por parte de PNUD a través de recursos humanos (oficinas, consultores externos), ha sido suficiente y con la calidad necesaria para hacer cumplir los compromisos de ejecución?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel de rotación/sustitución del personal de las oficinas país de PNUD; ● Percepción favorable/desfavorable de los socios nacionales sobre los roles desempeñados por los expertos de PNUD y los consultores contratados. 	<p>Prodoc</p> <p>Informes de Progreso (presentados a Donantes)</p> <p>POAs</p> <p>Informes generados por PNUD de seguimiento financiero</p> <p>Revisiones sustantivas</p> <p>Informantes</p>	<p>Análisis documental.</p> <p>Entrevistas semiestructuradas a informantes clave</p>
<p>¿El cofinanciamiento ha sido según lo planeado?</p>	<p>Grado de co-financiamiento</p>	<p>Prodoc y PIR</p>	<p>Análisis documental y entrevistas</p>
<p>¿Se ha dado una práctica sistemática de seguimiento de los logros en base a outputs y en su caso, dicho seguimiento ha contribuido a mejorar la eficiencia del programa?</p>	<p>Nivel de adecuación de los SME para la toma de decisiones operativas y de gestión.</p>	<p>Informes de seguimiento del proyecto y Acciones de seguimiento a las misiones.</p>	<p>Análisis documental y entrevistas</p>
<p>Sostenibilidad: ¿Hasta qué punto existen riesgos financieros, institucionales, socio-económicos y/o medioambientales para la sostenibilidad a largo plazo de los resultados del proyecto?</p>			
<p>¿Cuáles son las tendencias fuera del control del Proyecto que influyen los productos (incluyendo las</p>	<p>Grado de inclusión de tendencias en los análisis de riesgos ambientales y sociales</p>	<p>Análisis documental.</p>	<p>Análisis documental y entrevistas</p>

<p>oportunidades y riesgos que afectan el logro de los productos)?</p>			
<p>¿En qué medida se puede afirmar que la apropiación del Programa a nivel nacional y en las tres zonas piloto puede asegurar la continuidad de la propuesta?</p>	<p>Grado en que las alianzas generadas con apoyo del proyecto permitirán garantizar continuidad de los servicios.</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas</p>	<p>Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas a informantes clave</p>
<p>¿Qué nivel de dependencia de los recursos del GEF representa para los países asentar sus planes/políticas en materia de BD?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Niveles de inversión nacional ● Percepción de los socios nacionales sobre las brechas de financiamiento en el corto y medio plazo 		

Anexo 4. Lista de personas entrevistadas

Entrevistas semiestructuradas realizadas en línea:

#	Piloto	Nombre/s	Cargo	Institución	Fecha de entrevista
1	N/A	Omar Velasco Hernández	Especialista Técnico del Modelo de Desarrollo Turístico Sustentable	PNUD	22-feb-2024
2	N/A	Alba Ramírez Ramos	Especialista en Monitoreo y Evaluación	PNUD	22-feb-2024
3	N/A	Lourdes Juárez Azpeitia	Administradora de Proyecto	PNUD	22-feb-2024
4	N/A	Adrián Méndez Barrera	Coordinador de Proyecto	PNUD	26-feb-2024
5	N/A	María Elena Mesta	Especialista de Políticas Públicas de Turismo Sustentable	PNUD	26-feb-2024
6	N/A	Edgar González	Otrora Oficial de Programa	PNUD	7-mar-2024
7	N/A	Ximena Navarrete y Rodrigo Guerrero	Responsable del Equipo de Finanzas de PNUD; Asociado de Finanzas PNUD	PNUD	7-mar-2024
8	N/A	Gabriel Jaramillo	Regional Technical Specialist on Ecosystems and Biodiversity, CO/RSCPA	PNUD	6-mar-2024
9	N/A	Fernando Camacho Rico	Oficial de Programa	PNUD	8-mar-2024
10	N/A	Lic. Nancy Fabiola Hernández González	Directora de Zonas de Desarrollo Turístico Sustentable	SECTUR	5-mar-2024
11	N/A	Ing. Marco Antonio Espinosa Magaña	Director General de Sustentabilidad Turística	SECTUR	6-mar-2024

12	N/A	Silvia Gamboa y Gloria Inés Octaviano	Subd de Fondos Verdes, SHCP; Jefa de Departamento de Seguimiento al Financiamiento Sostenible, SHCP: GEF Focal Points	SHCP	2-abr-2024
13	Oax.	Ixchel López	Directora Programa Océanos	WWF	4-mar-2024
14	Q. Roo.	Gonzálo Meredíz Alonso	Director Ejecutivo	ASK	5-mar-2024
15	BCS	María Elena Martínez Delgado	Directora General ISLA	ISLA	4-mar-2024
16	BCS	Antonio Cantú	Director Técnico, ISLA	ISLA	7-mar-2024
17	Oax.	Abigail Ocaña	Especialista en monitoreo biológico	WWF	4-mar-2024
18	Oax.	Jorge Rickards	Director Ejecutivo WWF	WWF	8-mar-2024
19	Oax.	Elfego López	Coordinador Huatulco	WWF	5-mar-2024
20	BCS	Andrea Cruz Angón	Directora de Cooperación en Biodiversidad	CONABIO	4-mar-2024
21	BCS	Sandra Janet Solís Geronimo	Jefa de Departamento de Planeación de Estrategias en Biodiversidad	CONABIO	5-mar-2024
22	Q. Roo.	Andrés Aguilar Becerril	Subsecretario de promoción y operación turística	SEDETUR Q. Roo	11-mar-2024
23	BCS	Héctor Reyes	Investigador de la Universidad Autónoma de Baja California Sur	UABCS	1-abr-2024
24	BCS	Lorena Viloria	Investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California Sur	UABCS	1-abr-2024

Grupos focales, Entrevistas grupales no estructuradas, Entrevistas personales no estructuradas y Pláticas informales realizadas en la visita de campo a los tres pilotos:

#	Ubicación	Grupo/Persona	Fecha
1	Q. Roo.: Cancún	Equipo ASK y Representante de la Cooperativa Punta Alem	19/03/2024
2	Q. Roo.: Cancún	Rectora de la Universidad del Caribe	19/03/2024
3	Q. Roo.: Cancún	Presidente de la Cooperativa de Servicios Turísticos Punta Alem	19/03/2024
4	Q. Roo.: Cancún	Representante de SEDETUR	19/03/2024
5	Q. Roo.: Felipe Carrillo Puerto	Representante del Centro Biomar A.C. (para el OGD) y representante de la Dirección de Turismo de Felipe Carrillo Puerto	19/03/2024
6	Q. Roo.: Felipe Carrillo Puerto / Cancún	Maraí Tello Leyva / Rocío Moreno Mendoza (ASK)	19 y 20 de mar
8	Q. Roo.: Felipe Carrillo Puerto	Grupo con Xyaat y otros emprendedores indígenas (Comunidad de Señor)	20/03/2024
9	Q. Roo.: Felipe Carrillo Puerto	Community Tours (Reserva de la Biósfera de Sian Ka'an)	20/03/2024
10	Oax.: Huatulco	Representante de la Dirección de Turismo de Huatulco en la Agencia Municipal	22/03/2024
11	Oax.: Huatulco	Representante de la Dirección de Turismo de Huatulco en la Agencia Municipal	22/03/2024
12	Oax.: Huatulco	Representante de la Dirección de Turismo de Huatulco en la Agencia Municipal	22/03/2024
13	Oax.: Huatulco	Grupo representantes de CONABIO de las oficinas de Huatulco	22/03/2024
14	Oax.: Huatulco	Cooperativa Las Ninfas	23/03/2024
15	Oax.: Tonameca	Cooperativa La Ventanilla	23/03/2024
16	Oax.: Huatulco/Tonameca	Equipo de WWF en terreno	22 y 23 de mar
17	BCS: La Paz	Representante de The Cortez Club	25/03/2024
18	BCS: La Paz	Representante de Secretaría de Turismo, Economía y	25/03/2024

		Sustentabilidad de BCS	
19	BCS: La Paz	Prestador de servicios turísticos de The Cortez Club	25/03/2024
20	BCS: La Paz	Grupo de investigadores/as de la UABCS	25/03/2024
21	BCS: Santiago	Grupo con Lideresa de Productores y Representante del Ayuntamiento de Santiago	26/03/2024
22	BCS: Santiago	Representante del Ejido de Santiago	26/03/2024
23	BCS: Santiago	Las Damianas	26/03/2024
24	BCS: Sierra La Laguna	Prestadora de servicios turísticos en Rancho ecológico (Sierra la Laguna)	26/03/2024
25	BCS: Los Cabos	Investigador de la UABCS	26/03/2024
26	BCS: Los Cabos	Representantes del Ayuntamiento de Los Cabos	26/03/2024
27	BCS: La Paz/Santiago/Sierra la Laguna/Los Cabos	Equipo ISLA	25-26 y 27 de mar

Anexo 5. Lista de documentos examinados

Item #	Items (siempre que sea posible son preferibles las versiones electrónicas)	Comentarios
1	PIF	✓
2	Plan de Iniciación del PNUD	✓
3	Documento de Proyecto final del PNUD y documentos finales de aprobación del GEF (solicitud de autorización del CEO, etc).	✓
4	Resultados del Diagnóstico Medioambiental y Social de PNUD	✓
5	Informes de progreso (trimestrales, semestrales, o anuales) con los planes de trabajo del proyecto e informes financieros correspondientes	✓
6	Informe de Iniciación del Proyecto	✓
7	Todos los Informes de Ejecución del Proyecto (PIRs)	✓
8	Informes trimestrales de progreso y planes de trabajo de los diversos equipos de tareas encargados de la ejecución	✓
9	Informes de auditoría (copias electrónicas si es posible)	✓
10	Copias electrónicas de las Herramientas de Seguimiento finalizadas y relevantes del GEF, desde la autorización del CEO a la mitad del ciclo (<i>indicar las TTs específicas para esta área de actuación del proyecto</i>)	✓
11	Informes de supervisión del proyecto	✓
12	Minutas de las reuniones de la Junta del Proyecto y de cualquier otro órgano relacionado (p.ej. reuniones del Comité de Evaluación Preliminar del Proyecto)	✓
13	Mapas de los lugares de ejecución del proyecto, según sea necesario	En Prodoc
14	Otros documentos de gestión relacionados: informes de gestión adaptativa, memorandos de la Dirección, etc	Pendiente
15	Copias electrónicas de productos del proyecto: boletines, folletos, manuales, informes técnicos, artículos, etc.	✓
16	Lista resumen de las reuniones formales, talleres, etc. que se hayan realizado, indicando fecha, lugar, tema tratado y cifra de participantes	✓
17	Cualquier información disponible sobre los datos de seguimiento relevantes en materia medioambiental (indicadores de especies, etc.), más allá de lo que haya disponible sobre indicadores en el marco lógico de los PIRs	En PiRS
18	Cualquier dato de seguimiento relevante en materia socio-económica, como la renta media/niveles de empleo de las partes interesadas en el área de actuación, cambios en ingresos relacionados con las actividades del proyecto	En PiRS
19	Gastos reales por resultado del proyecto, incluyendo los costos de gestión, así como la documentación de cualquier revisión presupuestaria significativa	✓
20	Lista de contratos y artículos adquiridos por valor superior a ~\$5.000 US\$ (por ejemplo, entidades o compañías contratadas para los productos del proyecto, etc., excepto en casos de información confidencial)	✓
21	Tabla de cofinanciación con un desglose de los totales previstos y reales en efectivo y en especie, así como por su origen, si está disponible	✓

Anexo 6. Código de conducta de UNEG para evaluadores/ consultores de la EMT

Deben presentar una información completa y justa en su evaluación de las fortalezas y debilidades, de tal manera que las decisiones o acciones llevadas a cabo se encuentren bien fundadas.

Deben revelar el conjunto completo de conclusiones junto con la información de sus limitaciones y tenerlo a disposición de todos aquellos afectados por la evaluación que posean el derecho expreso para recibir los resultados. Deberán proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deberán ofrecer el máximo tiempo de notificación, limitar las demandas de tiempo y respetar el derecho de las personas a no involucrarse. Los evaluadores deberán respetar el derecho de las personas a otorgar información de manera confidencial, y deben asegurarse de que la información sensible no pueda ser rastreada hasta su origen. Los evaluadores no están obligados a evaluar a personas individuales, pero están deben mantener el equilibrio entre la evaluación de las funciones de gestión y este principio general.

En ocasiones, al realizar las evaluaciones destaparán pruebas de delitos. Se debe informar de manera discreta sobre tales casos al órgano de investigación apropiado. Los evaluadores deberán consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando exista la mínima duda sobre si estos temas deberían ser comunicados y de cómo deberían comunicarse.

Deberán ser sensibles hacia las creencias, usos y costumbres y actuar con integridad y honestidad en sus relaciones con todas las partes interesadas. En la línea de la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, los evaluadores deben ser sensibles hacia los temas de discriminación e igualdad de género. Deberán evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que establezcan un contacto durante la evaluación. Sabiendo que existe la posibilidad de que la evaluación afecte negativamente a los intereses de algunas partes interesadas, los evaluadores deberán conducir la evaluación y comunicar el objetivo de ésta y sus resultados de una manera que respete claramente la dignidad y la autoestima de los implicados.

Son responsables de su actuación y (los) producto(s) que generen. Son responsables de una presentación escrita u oral clara, precisa y equilibrada, así como de las limitaciones, conclusiones y recomendaciones del estudio.

Deberán aplicar procedimientos contables sólidos y ser prudentes a la hora de utilizar los recursos de la evaluación.

Formulario de Acuerdo del Consultor del MTR

Acuerdo para acatar el Código de Conducta para Evaluadores del sistema de la ONU:

Nombre de los consultores:

Guido Fernández de Velasco



Firmado en *Barcelona, España, Junio 5, 2024*

Karla Joana López Nava



Metzquitlán, México, Junio 5, 2024

Afirmo que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para Evaluadores de las Naciones Unidas.

Anexo 7. Anexo en un archivo separado: Herramientas de seguimiento relevantes para la mitad de periodo (METT, FSC, cuadro de mando de capacidades, etc).

Anexo 8. **En archivo separado: Matriz de Avance hacia el logro de los resultados**

Anexo 9. Formulario de aprobación del informe final de la EMT firmado
(a ser completado por el RTA en el documento final)

Informe de revisión de mitad de período revisado y aprobado por:

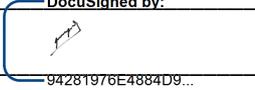
Punto Focal de M&E

Nombre: Virginia Leal

Firma:  Fecha: 24-jul.-2024
DocuSigned by:
19BE31A65285497...

Asesor Técnico Regional

Nombre: Gabriel Jaramillo

Firma:  Fecha: 24-Jul-2024
DocuSigned by:
94281976E4884D9...

Anexo 10. En archivo separado: Rastro de auditoría obtenido a partir de los comentarios