



EVALUACIÓN FINAL

PROYECTO B'ATZ DE  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL  
REGIONAL Y LOCAL

INFORME FINAL

Elaborado por Christopher Jarrett, PhD

Christopher Jarrett es doctor en antropología, con más de 10 años de experiencia trabajando en la investigación - acción en América Latina. Actualmente es Especialista en Monitoreo y Evaluación de Rainforest Foundation US, uno de los socios estratégicos principales del proyecto.

# CONTENIDO

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

## RESUMEN EJECUTIVO

## ANTECEDENTES DEL PROYECTO

## OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

MUESTRA

## HALLAZGOS

LOGROS

RETOS

INTERNOS

EXTERNOS

## LECCIONES APRENDIDAS

## RECOMENDACIONES

AMPB

USAID

RFUS

## ANEXOS

ANEXO 1: LISTADO DE ENTREVISTADOS Y PARTICIPANTES EN GRUPOS FOCALES

ANEXO 2: LISTADO DE DOCUMENTOS REVISADOS

ANEXO 3: HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

**ACOFOP** • Asociación de Comunidades Forestales de Petén

**AMPB** • Alianza Mesoamericana de Pueblos y Bosques

**CLUA** • La Alianza por el Clima y el Uso de la Tierra (Climate and Land Use Alliance)

**CMLT** • Coordinadora de Mujeres Líderes Territoriales de Mesoamérica

**COP** • Chief of Party

**EML** • Escuela Mesoamericana de Liderazgo

**FEPROAH** • Federación de Productores Agroforestales de Honduras

**FTM** • Fondo Territorial Mesoamericano

**(A)MECLA** • (Acompañamiento), Monitoreo, Evaluación, Colaboración, Aprendizaje y Adaptación

**MJ** • Movimiento Juvenil (unidad de base de liderazgo de AMPB)

**PCGDR** • Plan Comunitario de Gestión Integral de Riesgos

**PEI** • Plan Estratégico Institucional

**PPII y CCLL** • Pueblos Indígenas y Comunidades Locales

**PRGCC** • Plan Regional de Género y Cambio Climático

**REDMOCAF** • Red Mexicana de Organizaciones Campesinas Forestales

**RFUS** • Rainforest Foundation US

**USAID** • Agencia de los Estados Unidos de Norteamérica para el Desarrollo Internacional

**UTZ'CHE** • Asociación de Forestería Comunitaria de Guatemala Utz Che'



# RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto B'atz "Fortalecimiento Institucional: Regional y local" es un proyecto financiado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), que pretende crear un entorno propicio para el desarrollo organizacional de la Alianza Mesoamericana de Pueblos y Bosques (AMPB). Se llevó a cabo entre 2021 y 2024, en alianza estratégica con la organización no gubernamental Rainforest Foundation- US (RFUS).

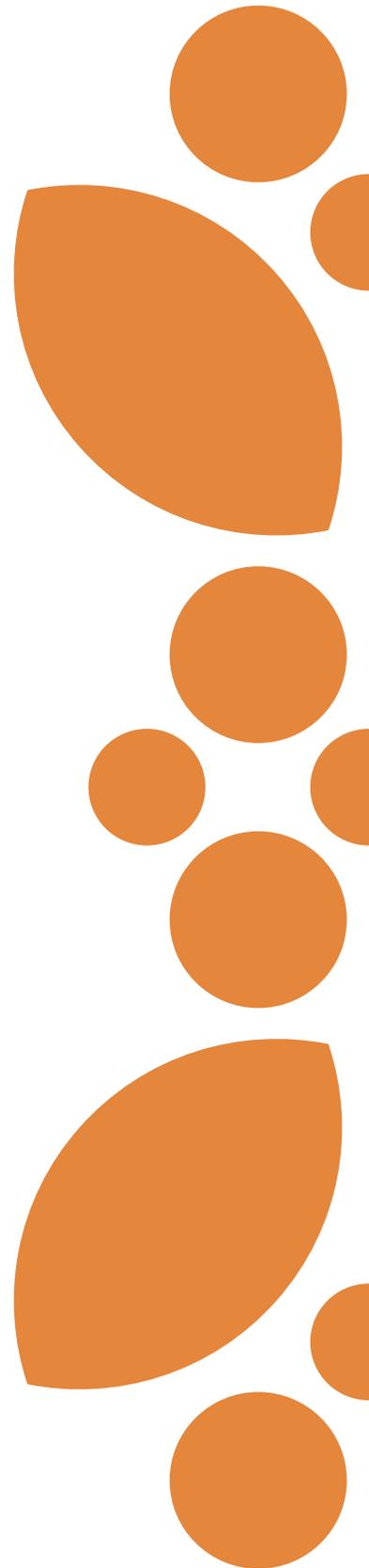
Entre agosto y octubre del 2024, se realizó una evaluación interna final del Proyecto B'atz, facilitada por Christopher Jarrett, Especialista de Monitoreo y Evaluación de Rainforest Foundation US.

## OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

**Objetivo general de la evaluación:** Analizar el desempeño del proyecto y los resultados que el proyecto ha logrado durante su ejecución y documentar las lecciones aprendidas en el transcurso de su implementación, con relación a los tres objetivos específicos del proyecto.

### Objetivos específicos de la evaluación:

- Identificar logros y desafíos del proyecto que aporten a la mejora continua de las actividades de AMPB, CMLT, FTM y EML
- Generar reflexiones en el equipo del proyecto, a partir de las lecciones aprendidas
- Contribuir al proceso de mejora al desempeño de AMPB



## PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

1. ¿En qué medida el proyecto ha fortalecido las instancias semiautónomas de AMPB? ¿De qué maneras? ¿Cuáles han sido las limitaciones del proyecto en relación a esta meta?
2. ¿En qué medida las intervenciones de reducción del riesgo de desastres (RRD) del proyecto abordan las necesidades y prioridades clave de la población y los gobiernos locales?
3. ¿La gestión, implementación, monitoreo y presentación de informes del proyecto facilitaron la entrega de los resultados según lo previsto?
4. ¿En qué medida las actividades financiadas por el proyecto han contribuido a reforzar las capacidades de respuesta local, incluida la preparación y la conciencia de las personas de las áreas de intervención, los gobiernos locales y nacionales? ¿Cuáles han sido los factores contribuyentes y las limitaciones?
5. ¿Cuáles han sido las actividades más efectivas? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles han sido las actividades menos efectivas? O ¿Cuáles son los componentes del proyecto que se podría mejorar o modificar para futuros proyectos, para aumentar su eficacia?
7. ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas a través del proyecto? Cuál ha sido el rol de MECLA en la gestión adaptativa?

## METODOLOGÍA

Se utilizó una metodología principalmente cualitativa, incluyendo revisión documental, entrevistas y grupos focales. Se realizaron 21 entrevistas y 03 grupos focales. Para una lista de los participantes en estas actividades, ver el [Anexo 1](#). El facilitador de la evaluación también participó en el Foro Internacional e Intercultural que se llevó a cabo en Zacatlán, México, en agosto del 2024.



## HALLAZGOS

### Logros

- 1) Se ha fortalecido la institucionalidad de AMPB, a través de
  - la elaboración de su primer Plan Estratégico Institucional (PEI),
  - el desarrollo de normativas y controles internos,
  - mejoras en la comunicación externa,
  - fortalecimiento de capacidades en Monitoreo, Evaluación, Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (MECLA) y
  - avances hacia la obtención de su personería jurídica
  
- 2) Se ha fortalecido la gobernanza interna de AMPB, a través de
  - la conformación de una Junta Directiva formal,
  - la consolidación de la Secretaría Técnica,
  - la clarificación de los roles de las unidades técnicas y
  - mejoras en la comunicación interna
  
- 3) Se ha construido una nueva relación entre AMPB y USAID, a través de un proceso piloto de co creación y se ha consolidado la alianza estratégica entre AMPB y RFUS a nivel de Mesoamérica, apalancando más de \$2.000.000, excediendo la meta de co-inversión.
  
- 4) Se han profundizado los vínculos de AMPB con sus bases y se ha aumentado el trabajo de incidencia de la Alianza a nivel local.
  
- 5) Se ha fortalecido la Coordinadora de Mujeres Líderes Territoriales de Mesoamérica (CMLT) y se ha consolidado la agenda de las mujeres de la región, mediante
  - la elaboración de su primer Plan Regional de Género y Cambio Climático (PRGCC),
  - la realización de dos cumbres de mujeres líderes mesoamericanas y
  - la generación de recursos económicos (\$43.500 en inversión directa y más de \$500.000 en proyectos presentados con apoyo del proyecto) para las iniciativas de las mujeres mesoamericanas
  
- 6) Se ha consolidado el Fondo Territorial Mesoamericano (FTM), a través de
  - la contratación de nuevo personal,
  - el establecimiento de una junta directiva y procedimientos para la evaluación de propuestas
  - la elaboración de manuales internos,
  - el desarrollo de un sistema de AMECLA,
  - la visibilización del FTM y el cultivo de alianzas estratégicas y
  - la implementación de una primera ronda de convocatorias, proporcionando más de \$800.000 en financiamiento para 22 proyectos en terreno.

7) Se ha fortalecido la Escuela Mesoamericana de Liderazgo (EML), a través del desarrollo de un programa modular sobre Gestión de Riesgos de Desastres (GDR), el cual ha

- ampliado su alcance regional y temático, con la inclusión de otras organizaciones miembros de AMPB y la facilitación de metodologías e instrumentos de formación en GDR
- generado innovaciones metodológicas como la inclusión de los niños en el proceso de formación y la elaboración participativa de mapas de riesgos,
- construido una red de jóvenes facilitadores y co facilitadores
- profundizado el vínculo entre la formación y las acciones de incidencia política

## Retos

### Internos

- 1) Falta de personería jurídica y oficina física y de los recursos para el seguimiento de la consecución de la personería jurídica e instalación física de la oficina en Panamá
- 2) Rotación del Chief of Party del proyecto y demoras en identificar a un líder apropiado para el desarrollo del programa de Gestión de Riesgos de Desastres
- 3) Rigidez y falta de acompañamiento técnico de USAID, a pesar de ser un proyecto piloto
- 4) Barreras personales para la participación de co facilitadores locales
- 5) Conflictos entre algunas comunidades locales
- 6) Resistencia al cambio por parte de algunos líderes locales involucrados en actividades de la EML

### Externos

- 1) Condiciones políticas cambiantes y desfavorables
- 2) Inseguridad ciudadana
- 3) Condiciones socioeconómicas precarias e infraestructura inadecuada en comunidades locales para realización de algunas actividades del proceso de formación de la EML
- 4) Condiciones climáticas desfavorables e impredecibles

## LECCIONES APRENDIDAS

- 1) Se necesita mayor comunicación, coordinación, articulación y planificación conjunta dentro de AMPB y entre AMPB y sus aliados estratégicos.
- 2) Hay que manejar mejor las expectativas y no sobre prometer resultados de acciones fuera del control del proyecto en las propuestas.
- 3) Es imperativo garantizar condiciones habilitantes necesarias antes de realizar actividades a nivel local de forma virtual y es necesario dedicar más recursos y atención a mejorar la conectividad en los territorios de la región.
- 4) El presupuesto no fue suficiente para el alcance del proyecto, especialmente para los componentes relacionados a trabajo en terreno.
- 5) Existen beneficios potenciales al desarrollar proyectos complementarios de manera simultánea en temas relacionados, lo que ofrece oportunidades para apalancar recursos y mejorar la continuidad de los procesos. Sin embargo, esto también presenta riesgos, como la posible duplicación de esfuerzos, la dispersión de recursos y la falta de enfoque en objetivos prioritarios, lo que podría comprometer la eficiencia y los resultados esperados.
- 6) El fortalecimiento de capacidades es un proceso a largo plazo y requiere inversión sostenida.
- 7) La inclusión de los jóvenes y niños en los procesos de formación facilita la participación de las mujeres y la continuidad del liderazgo comunitario.
- 8) Es clave tener protocolos de trabajo que permitan estar preparados para situaciones de riesgo relacionadas a inseguridad ciudadana, desastres climáticos, entre otros.
- 9) La articulación con los gobiernos locales desde el inicio de los procesos de formación de la EML es clave para aumentar la efectividad de la Escuela en la incidencia local. La colaboración con investigadores y la Academia en general puede facilitar esta articulación y generar conocimientos útiles para la toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

### Para AMPB

- 1) Fomentar mejor comunicación y coordinación interna y clarificar roles y funciones dentro de AMPB y sus unidades.
- 2) Recuperar los espacios de interacción del liderazgo de AMPB con sus organizaciones de base y con la realidad en los territorios.
- 3) Buscar oportunidades de contar con más personal a tiempo completo.
- 4) Apropiarse de e implementar integralmente el Plan Estratégico Institucional.
- 5) Fomentar el desarrollo de las unidades de base técnica (EML, FTM) y de liderazgo (ST, CMLT, MJ), invirtiendo en sus prioridades y aprovechando sus ventajas estratégicas.
- 6) Construir y validar un posicionamiento en las unidades y las organizaciones nacionales de la Alianza sobre cómo seguir aumentando la inclusión de las mujeres y los jóvenes en la gobernanza colectiva. La inclusión debe ser deliberada, intencionada y planificada, pues no es solamente un asunto circunstancial.
- 7) Dialogar más sobre los criterios y el proceso para incorporar nuevos miembros a la Alianza y para apoyos desde las unidades de base técnica a organizaciones fuera de la Alianza. Contemplar la posibilidad de crear un mecanismo de relacionamiento con otras organizaciones locales, aún sin la modalidad de miembros.
- 8) Invertir más en el área de comunicación externa, contratando a un/a comunicador/a para cada unidad de AMPB, aumentando el presupuesto para comunicaciones externas e invirtiendo más en la formación de comunicadores/as locales.
- 9) Fortalecer la capacidad de recoger y sistematizar evidencia e identificar lecciones aprendidas, con un sistema MECLA unificado y un equipo MECLA para liderar el trabajo, equilibrando los aspectos técnicos y políticos del sistema para garantizar su utilidad y sostenibilidad.
- 10) Diseñar de forma conjunta con las organizaciones nacionales las propuestas de proyectos, así mismo tomarlos en cuenta durante el ciclo del proyecto una vez iniciado.

## Para USAID

- 1) Profundizar el proceso de co creación, reconociendo la desigualdad de condiciones entre las partes y facilitando que las partes se conozcan mejor y que haya comunicación más clara sobre normas, procedimientos y expectativas. Articularse mejor internamente para aumentar la coherencia de los mensajes desde las diferentes oficinas.
- 2) Ser más flexibles y menos exigentes, simplificando requisitos y trámites, y brindar mayor acompañamiento en campo, para socios no tradicionales.
- 3) Hacer más inversiones directas en organizaciones de Pueblos Indígenas y Co-

munidades Locales y ampliar el alcance geográfico del apoyo en la región, aprovechando de la colaboración con socios no tradicionales para asegurar que las inversiones lleguen más cerca a los territorios.

## Para RFUS

- 1) Asegurar que haya personas con dedicación exclusiva y cargas laborales sostenibles.
- 2) Ser propositivos en asumir el rol de negociador ante USAID.



Altar Maya en encuentro de co-facilitadores en Rabinal Baja Verapaz, Guatemala.



# ANTECEDENTES DEL PROYECTO

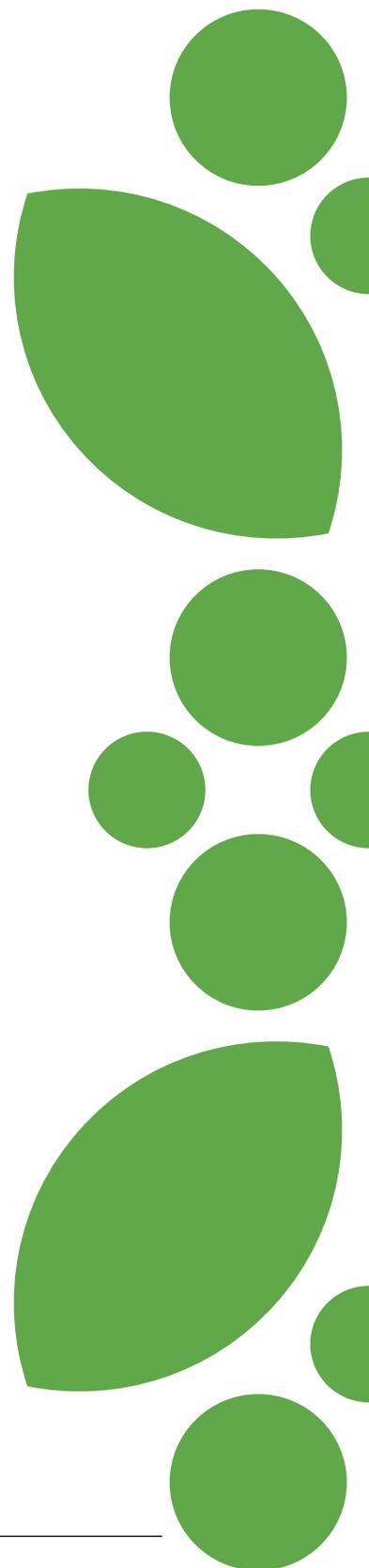
La **Alianza Mesoamericana de Pueblos y Bosques (AMPB)** es un espacio de coordinación e intercambio con autoridades territoriales que administran e influyen sobre las principales masas boscosas de Mesoamérica. Gobiernos indígenas y organizaciones forestales comunitarias fortalecen los procesos de diálogo enfocados en la gestión ambiental, la incidencia y la cooperación internacional para que las estrategias de conservación de la biodiversidad aporten al equilibrio climático, integren de manera apropiada los derechos y beneficios hacia los pueblos indígenas y comunidades forestales.

El **Fondo Territorial Mesoamericano (FTM)**<sup>2</sup> es un mecanismo financiero alternativo diseñado por y para los pueblos indígenas y comunidades locales (PICLs). Su objetivo es promover la inversión directa con un enfoque de derechos, eficiente y eficaz, en los territorios clave de Mesoamérica. Además, busca garantizar menores costos de transacción y manejo de los fondos, adheridos a protocolos claros y con rendición de cuentas.

La **Escuela Mesoamericana de Liderazgo (EML)**<sup>2</sup> fortalece las capacidades de las juventudes en los pueblos indígenas y comunidades locales de Mesoamérica. Su propósito es formar líderes y lideresas que comprendan su rol en las comunidades y sepan abordar los desafíos sociales y ambientales de su entorno. La EML busca cultivar una juventud orgullosa de su identidad, con capacidad crítica, consciente de sus retos y de su potencial para enfrentarlos.

---

<sup>2</sup>Fuente: Plan Estratégico Institucional de AMPB (2023-2028)



La **Coordinadora de Mujeres Líderes Territoriales de Mesoamérica (CMLT)**<sup>2</sup> trabaja en la agenda política ambiental para abordar los desafíos que enfrentan las mujeres indígenas y comunitarias en la defensa del territorio en Mesoamérica. La CMLT defiende la sabiduría ancestral, la agricultura, el manejo forestal y el trabajo colectivo entre mujeres líderes comunitarias como herramientas poderosas para enfrentar el cambio climático.

El Proyecto **B'atz "Fortalecimiento Institucional: Regional y local"** es un proyecto financiado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), que pretende crear un entorno propicio para el desarrollo organizacional de la Alianza Mesoamericana de Pueblos y Bosques (AMPB). Se llevó a cabo entre 2021 y 2024, en alianza estratégica con la organización no gubernamental Rainforest Foundation- US (RFUS).

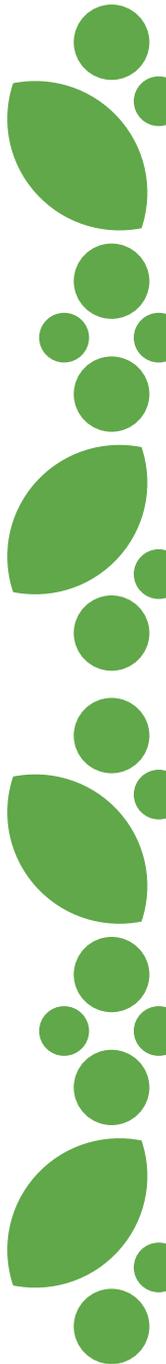
Los objetivos específicos del proyecto son:

1. Consolidar el Fondo Territorial Mesoamericano para canalizar financiamiento y asistencia técnica a los territorios y comunidades.
2. Fortalecer la Escuela Mesoamericana de Liderazgo y las capacidades de las organizaciones nacionales.
3. Fortalecer las capacidades de la Secretaría Técnica y las estructuras regionales de AMPB.

El proyecto fue diseñado para abarcar dos niveles: 1) el fortalecimiento institucional de AMPB y sus unidades de gestión, 2) el fortalecimiento de los procesos de gestión de riesgos de desastres y manejo de emergencia, centrado en la Escuela Mesoamericana de Liderazgo (EML) en tres territorios de intervención (Utz Che' en Guatemala, FEPROAH en Honduras y Red Mocaf en México).



Miembros de la Cooperativa Unión Huista, organización base de Asociación de Forestería Comunitaria Utz Che', miembro de AMPB, en sus cafetales.





# OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

## OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

**Objetivo general de la evaluación:** Analizar el desempeño del proyecto y los resultados que el proyecto ha logrado durante su ejecución y documentar las lecciones aprendidas en el transcurso de su implementación, con relación a los tres objetivos específicos del proyecto.

### Objetivos específicos de la evaluación

- Identificar logros y desafíos del proyecto que aporten a la mejora continua de las actividades de AMPB, CMLT, FTM y EML
- Generar reflexiones en el equipo del proyecto, a partir de las lecciones aprendidas
- Contribuir al proceso de mejora al desempeño de AMPB

## PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

¿En qué medida el proyecto ha fortalecido las instancias semiautónomas de AMPB? ¿De qué maneras? ¿Cuáles han sido las limitaciones del proyecto en relación a esta meta?

¿En qué medida las intervenciones de reducción del riesgo de desastres (RRD) del proyecto abordan las necesidades y prioridades clave de la población y los gobiernos locales?

¿La gestión, implementación, monitoreo y presentación de informes del proyecto facilitaron la entrega de los resultados según lo previsto?

¿En qué medida las actividades financiadas por el proyecto han contribuido ?



# MÉTODOS DE EVALUACIÓN

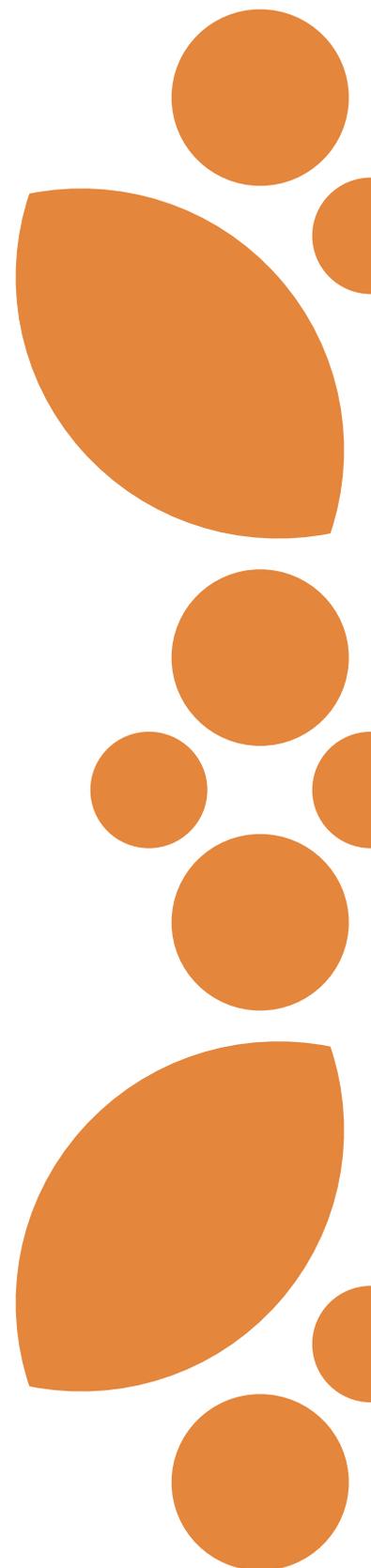
La evaluación utilizó principalmente métodos cualitativos, para generar datos complementarios a los datos cuantitativos que se recopilaron a través del sistema de Monitoreo, Evaluación, Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (MECLA) del proyecto.

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Revisión documental.** Se revisaron varios documentos del proyecto que se detallan en el [Anexo 2](#).

**Entrevistas semiestructuradas y grupos focales.** Se realizaron 21 entrevistas semi estructuradas y 03 grupos focales, con los actores clave del proyecto. Dos entrevistas y un grupo focal se hicieron de manera presencial en Zacatlán, México, y los demás se hicieron de manera virtual a través de Google Meet y usando la plataforma de inteligencia artificial tI;dv. El evaluador elaboró listas de preguntas para cada actor, las cuales se encuentran en el [Anexo 3](#).

**Participación en evento de cierre del proyecto.** El facilitador de la evaluación asistió al "Foro Internacional e Intercultural: Contribuciones territoriales de reducción de riesgos de desastres desde la perspectiva de Pueblos Indígenas y comunidades locales de Mesoamérica" en Zacatlán, México, donde conoció los alcances del proyecto con respecto al trabajo en el marco del objetivo 2 del proyecto en Honduras, Guatemala y México.



## MUESTRA

La muestra fue cualitativa y los criterios generales utilizados fueron los siguientes:

- Cubrir la representatividad de todos los actores principales del proyecto
- Cubrir los diversos roles técnicos y políticos en la gestión y la implementación del proyecto

La tabla a continuación resume los participantes de cada organización involucrada en el proyecto. Para una lista detallada de los participantes en la evaluación, ver el [Anexo 1](#)

Entidad	No. de entrevistados	No. de participantes en grupos focales
AMPB	4	0
Equipo del proyecto B'atz (incluyendo RFUS)	1	4
FTM	4	0
CMLT	2	0
EML	3	0
Utz Che'	2	3
FEPROAH	1	2
Red Mocaf	0	3
ACOFOP	2	0
USAID	2	0



# HALLAZGOS

## LOGROS

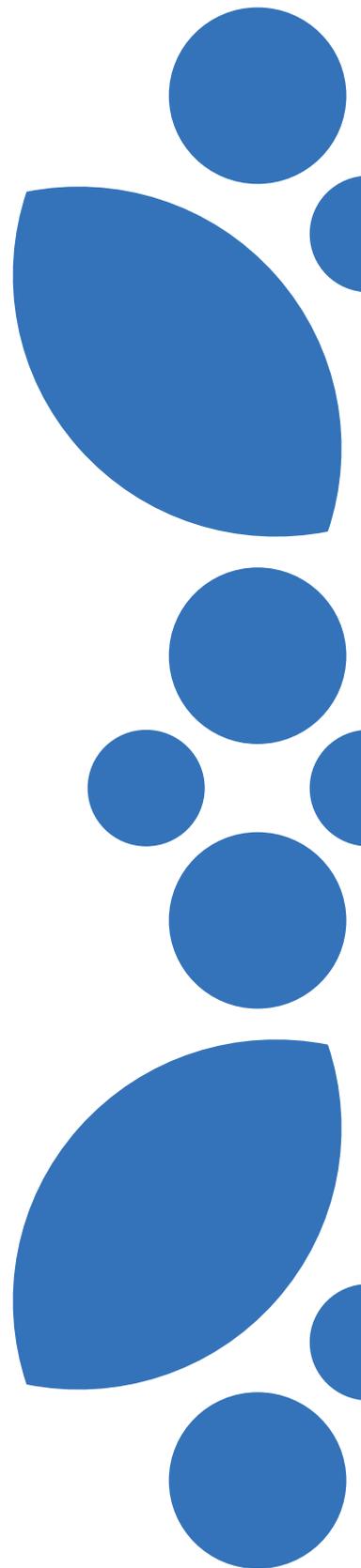
### 1) Se ha fortalecido la institucionalidad de AMPB, a través de

- la elaboración de su primer Plan Estratégico Institucional (PEI),
- el desarrollo de normativas y controles internos,
- mejoras en la comunicación externa,
- fortalecimiento de capacidades en Monitoreo, Evaluación, Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (MECLA) y
- avances hacia la obtención de su personería jurídica

AMPB se encuentra en un momento de grandes cambios, en el cual están proyectándose hacia una nueva etapa como una institución más formal, con mayor capacidad de funcionar autónomamente en términos legales y administrativos. En ese caminar de la Alianza, B'atz ha facilitado el desarrollo de instrumentos y procesos clave para la formalización de AMPB.

El proyecto proporcionó los recursos y el acompañamiento técnico para el desarrollo del primer Plan Estratégico Institucional (PEI) de AMPB. El proceso de elaboración del PEI incluyó grupos focales, entrevistas a los dirigentes de las organizaciones de base de AMPB y a los directores y empleados de AMPB, además de consultas con las organizaciones de base. Estas consultas hicieron que las bases se sintieran incluidas en el proceso y permitieron mayor entendimiento de parte del liderazgo de la Alianza de las realidades de sus bases así como oportunidades y desafíos que ellas perciben.

El plan en sí visualiza bien las prioridades de cada unidad técnica de AMPB y marca una hoja de ruta que ya está orientando las acciones de la Alianza y permitiendo mejor articulación. Está alineado con los



Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, incluye 04 objetivos estratégicos—incidencia institucional; alianzas locales, nacionales, regionales e internacionales; gestión comunitaria; e innovación social—y 12 líneas estratégicas que recogen las diversas prioridades de las unidades y organizaciones de base.

Además del PEI, el proyecto facilitó la elaboración de estatutos institucionales, manuales de funcionamiento y procedimientos, controles administrativos y un plan de contingencia, que establecen un marco claro de roles y responsabilidades y procesos claros para diversos aspectos de la Alianza.

AMPB también se ha fortalecido en términos de su imagen institucional y sus comunicaciones externas. Desarrollaron un nuevo logo, de manera participativa y que refleja un profundo sentido de pertinencia, crearon nuevas páginas web para la Alianza y sus unidades de base (FTM, EML, CMLT), elaboraron boletines, grabaron y publicaron videos, hicieron publicaciones en redes sociales, implementaron una campaña de incidencia sobre mercados de carbono y expandieron su Academia de Comunicación Comunitaria que forma a personas locales en diversas áreas de comunicaciones. La Academia ya ha capacitado a 30 hombres y mujeres de las bases de la Alianza en capacidades como redacción, fotografía, grabación y edición de videos y manejo de redes sociales

Adicionalmente, la experiencia con el sistema de Monitoreo, Evaluación, Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (MECLA) del proyecto B'atz, particularmente en términos de la elaboración de informes de misión, ha sembrado semillas que, si se siguen alimentando, podrá mejorar la capacidad de AMPB de generar evidencia más fuerte y de aprender de sus logros y desafíos. El sistema MECLA de Bat'z constituye una base fuerte para el diseño y la implementación de un sistema MECLA institucional de AMPB.

El proyecto también proporcionó los recursos y facilitó los trámites necesarios para establecer la personería jurídica de AMPB en Panamá. Esto se ha logrado con la generación de los estatutos y la aprobación de los mismos por la asamblea y la contratación de un bufete de abogados que finalizó hasta someter la documentación legal pertinente. La Alianza está preparándose para el eventual logro de este hito, con planes de abrir una oficina en Ciudad de Panamá y contratar a dos asistentes administrativos, entre otro personal clave.

## 2) Se ha fortalecido la gobernanza interna de AMPB, a través de

- la conformación de una Junta Directiva formal,
- la consolidación de la Secretaría Técnica,
- la clarificación de los roles de las unidades técnicas y
- mejoras en la comunicación interna

De manera complementaria, el proyecto ha hecho contribuciones importantes al fortalecimiento de la gobernanza interna de AMPB. Se conformó una Junta Directiva formal durante el proyecto que constituye un nuevo espacio estructurado para la toma de decisiones. El proyecto también ha ayudado a que la Junta Directiva sea efectiva, con buena planificación y organización de sesiones, cumplimiento del quórum para la toma de decisiones y la elaboración y divulgación de memorias de reuniones para facilitar la comunicación interna dentro de la Alianza.

También se destacan avances significativos en la gobernanza de la Secretaría Técnica, con una ampliación del número de miembros, la inclusión de representantes de mujeres y jóvenes, mayor claridad sobre roles, mejor planificación de y agendas más claras para reuniones y la grabación de reuniones para documentar las decisiones tomadas y facilitar la comunicación.

Adicionalmente, se ha logrado mayor claridad sobre el papel de las "unidades" dentro de AMPB (el FTM, la EML, la CMLT, el MJ), se ha modificado la denominación de estas unidades de "semiautónomas" y ahora se conocen como "unidades de base técnica" (el FTM, la EML) y "unidades de base de liderazgo" (CMLT, MJ). Dado que el concepto de "semiautonomía" anteriormente había generado tensiones dentro de la Alianza, esta aclaración ayuda a facilitar la articulación y la coordinación efectiva.

La reflexión y el análisis colectivos que se generaron durante las dos sesiones de "Pausa y Reflexión" también marcaron un hito importante en la coordinación interna de AMPB. La segunda Pausa y Reflexión, que se llevó a cabo de manera presencial en julio de 2023, fue particularmente significativa ya que incrementó el conocimiento de cada actor del proyecto de lo que estaba ocurriendo en las otras líneas de trabajo y fomentó la articulación entre las diversas acciones.

Finalmente, se llevaron a cabo tres talleres de "comunicación empática" que permitieron al liderazgo y personal de AMPB desarrollar sus habilidades para relacionarse con mayor respeto y entendimiento mutuo.

## *El proyecto “ha sido testigo del crecimiento”*

El proyecto “ha sido testigo del crecimiento” de AMPB y ha servido como “pegamento”, fomentando el alineamiento, la articulación y la buena coordinación –Marvin Sotelo, secretario técnico de AMPB

**3) Se ha construido una nueva relación entre AMPB y USAID, a través de un proceso piloto de co creación y se ha consolidado la alianza estratégica entre AMPB y RFUS a nivel de Mesoamérica, apalancando más de \$2.000.000, excediendo la meta de co-inversión.**

Este es el primer proyecto de la historia de AMPB que fue financiado por una entidad de cooperación internacional gubernamental, en este caso USAID (Estados Unidos). El proyecto también es un hito para USAID en el sentido de que representa uno de los primeros proyectos que han desarrollado en colaboración estrecha con organizaciones de Pueblos Indígenas y Comunidades Locales (PPII y CCLL), de esta manera ha servido de piloto tanto para su Política para Promover los Derechos de los Pueblos Indígenas como para su programa de desarrollo liderado por organizaciones locales (Local Works) y su estrategia de localización. Para AMPB el proyecto significa, como lo manifiesta Levi Sucre, director general de AMPB, “la entrada a un donante con capacidad significativa de inversión” y “una apuesta a iniciar un diálogo a otro nivel...y el resultado de esa ruta política es un éxito”.

*Levi Sucre, director general de AMPB, “la entrada a un donante con capacidad significativa de inversión” y “una apuesta a iniciar un diálogo a otro nivel...y el resultado de esa ruta política es un éxito”.*

Es decir, desarrollar una relación con USAID implicó para AMPB acceder a montos mucho más grandes de financiamiento, en un momento difícil para los PPII y CCLL (2020, durante el auge de la pandemia del COVID-19), además de ganarse un aliado estratégico en términos de incidencia política de alto nivel. De igual manera, para USAID desarrollar una colaboración con AMPB implica canalizar recursos directamente a organizaciones de primera línea y ganarse un socio estratégico para varias prioridades políticas en cuestiones como migración, seguridad, combate al narcotráfico, mitigación del cambio climático, entre otros.

El proceso de construcción del proyecto también fue novedoso para ambas partes. USAID lideró lo que denominaron la “co creación”, lo que incluyó una negociación del contenido de la propuesta con “expresiones de liderazgo heterogéneas”, expresó Aracely Abac Cochoy de USAID, incluyendo las organizaciones nacionales de base de AMPB, además de talleres para formar al liderazgo de AMPB en elementos de diseño de proyectos como teorías de cambio y sistemas MECLA. Aunque sin duda este proceso no fue perfecto y puede ser mejorado a futuro (ver recomendaciones más adelante), sí fue un hito importante para todos los actores involucrados.

Finalmente, cabe señalar que esta nueva relación entre AMPB y USAID implicó un trabajo en alianza estratégica con Rainforest Foundation US (RFUS), un “triángulo”, como lo denominó Marvin Sotelo, que generó varios resultados positivos. Joshua Lichtenstein de RFUS contribuyó significativamente a la incorporación de las prioridades de las bases de AMPB a la propuesta, sirvió como Chief of Party (COP) para el proyecto cuando se retiró el segundo COP y acompañó con empatía y buen temperamento toda la ejecución del proyecto. El equipo de comunicaciones de RFUS brindó apoyo muy valorado por el equipo de AMPB en la construcción de campañas y la elaboración de productos. El equipo de finanzas ayudó significativamente a los equipos administrativos de AMPB y de la Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP), la última que sirvió como ejecutor administrativo del proyecto. El equipo del proyecto también logró apalancar aproximadamente \$2-3M durante el proyecto. En un sentido más amplio, RFUS mostró una actitud flexible y buena comunicación y la “co-implementación” del proyecto con ellos redujo la carga laboral del liderazgo de AMPB, permitiendo que se enfocaran en su agenda política. En este sentido, RFUS ha sido un socio “no tradicional” muy útil, tanto para AMPB como para USAID.

#### **4) Se han profundizado los vínculos de AMPB con sus bases y se ha aumentado el trabajo de incidencia de la Alianza a nivel local.**

El proyecto ha generado oportunidades importantes para AMPB de ampliar sus acciones a nivel local en los territorios de la región, de manera que complementa los logros históricos de la Alianza en términos de incidencia regional e internacional. Como ya se mencionó el proceso de construcción del PEI fue un hito en este sentido, ya que implicó una serie de visitas del liderazgo de AMPB a sus organizaciones de base en Honduras, Costa Rica y Guatemala, para escuchar sus ideas, prioridades y preocupaciones. Adicionalmente, el trabajo desarrollado a través de la EML en el área de gestión de riesgos de desastres (GDR) implicó profundizar la capacidad de incidencia política a nivel local y basado en evidencias y construir instrumentos de gestión local, en este caso los Planes Comunitarios de Gestión Integral de Riesgos (PCGDR) cuya elaboración en 25 comunidades de la región (04 en Guatemala, 5 en Honduras y 16 en México) fue posible gracias a esta línea de trabajo del proyecto. Estos PCGDR

abonan el terreno para la eventual construcción de Planes de Vida Comunitarios, que representarían un avance de suma importancia para la gobernanza y capacidad de incidencia de las comunidades de base de los miembros de AMPB.

Otro elemento de este logro ha sido la organización de intercambios durante los tres foros nacionales (Honduras, Guatemala, México) y el “Foro Internacional e Intercultural: Contribuciones territoriales de reducción de riesgos de desastres desde la perspectiva de Pueblos Indígenas y Comunidades Locales de Mesoamérica”, todos llevados a cabo en 2024, donde las comunidades y organizaciones de base de AMPB pudieron compartir los aciertos y desaciertos de su trabajo de incidencia local durante el proyecto. Varios entrevistados manifestaron la gran importancia de mantener y profundizar los vínculos de AMPB con sus bases y con la realidad en terreno.



Encuentro de co-facilitadores en Rabinal Baja Verapaz, Guatemala.

5) Se ha fortalecido la Coordinadora de Mujeres Líderes Territoriales de Mesoamérica (CMLT) y se ha consolidado la agenda de las mujeres de la región, mediante

- la elaboración de su primer Plan Regional de Género y Cambio Climático (PRGCC),
- la realización de dos cumbres de mujeres líderes mesoamericanas y
- la generación de recursos económicos (\$43.500 en inversión directa y más de \$500.000 en proyectos presentados con apoyo del proyecto) para las iniciativas de las mujeres mesoamericanas

Históricamente, los liderazgos femeninos en Mesoamérica han sido marginalizados, especialmente las lideresas que son mujeres indígenas y / o rurales. Las mujeres han sido reconocidas como protagonistas en los ámbitos de la agricultura y la seguridad alimentaria y en cuestiones culturales, pero ha habido barreras persistentes para su participación plena en la construcción e implementación de agendas políticas.

El proyecto B'atz ha contribuido al fortalecimiento del espacio dedicado al liderazgo de mujeres en AMPB, la CMLT, y a la consolidación en general de la agenda de mujeres a nivel regional. El hito central en este sentido ha sido la elaboración del Plan Regional de Género y Cambio Climático (PRGCC) que se logró gracias al apoyo de este proyecto. Desde 2018 (antes del inicio del proyecto) las mujeres líderes de AMPB ya habían hecho varios diagnósticos sobre el estado de la agenda de las mujeres. Durante el proyecto, se realizó otro diagnóstico y se llevaron a cabo una serie de reuniones presenciales de mujeres líderes para analizar estos diagnósticos, priorizar los temas de mayor importancia y consolidarlos en el PRGCC. Estas reuniones incluyeron dos "Cumbres de Mujeres Originarias de Mesoamérica", espacios clave para el intercambio de experiencias y la coordinación y el fortalecimiento de relaciones entre mujeres líderes en la región. Como manifiesta Amalia Hernández, directora de la Federación de Productores Agroforestales de Honduras (FEPROAH) y líder de la CMLT, el plan "fue hecho desde nuestra propia realidad y nuestras propias vivencias, donde nos encontramos como mujeres de Centroamérica".

*el plan "fue hecho desde nuestra propia realidad y nuestras propias vivencias, donde nos encontramos como mujeres de Centroamérica".*

Sirve como una "brújula" para la CMLT, como lo describe Maribel Arango, coordinadora de comunicación de AMPB. Además, los cinco ejes del plan están bien alineados con el PEI de AMPB y el plan establece indicadores de proceso que serán útiles para el monitoreo de los avances en el marco de ambos planes. Ya está permitiendo a la CMLT dialogar con autoridades territoriales CMLT y con posibles donantes y está generando algunos cambios tangibles en las actitudes de los hombres líderes en territorio. Como manifiesta David Nicoya, director financiero del FTM, el proyecto ha "fortalecido un movimiento y está influyendo...ahora hay hombres hablando de empoderar a las mujeres".

*David Nicoya, director financiero del FTM, el proyecto ha “fortalecido un movimiento y está influyendo...ahora hay hombres hablando de empoderar a las mujeres”.*

Adicionalmente, el proyecto proporcionó \$43.500 en financiamiento directo, a través de una convocatoria especial del FTM, para Limaxtum, una organización de mujeres en México que hace parte de la Red Mocaf. B'atz también apoyó a la CMLT en la elaboración de cinco propuestas de financiamiento, incluyendo una propuesta de \$200.000 para Nairí Awari, una organización local de mujeres que hace parte de RIB-CA y cuatro propuestas de la CMLT como tal: una de \$200.000 y otra de \$127.000, ambas para la FSC Fundación Indígena, una en respuesta a una invitación directa de CLARIFI y una última para la Inter-American Foundation.



6) Se ha consolidado el Fondo Territorial Mesoamericano (FTM) a través de

- la contratación de nuevo personal,
- el establecimiento de una junta directiva y procedimientos para la evaluación de propuestas
- la elaboración de manuales internos,
- el desarrollo de un sistema de AMECLA
- la visibilización del FTM y el cultivo de alianzas estratégicas
- la implementación de una primera ronda de convocatorias, proporcionando más de \$800.000 en financiamiento para 22 proyectos en terreno.

*Antes del proyecto B'atz el FTM era apenas una "idea", como manifiestan Levi Sucre y María Pía Hernández, gerente del FTM. A través del proyecto B'atz, se ha convertido en una realidad, en términos tanto de la institucionalidad del Fondo como de sus inversiones en la región.*

Antes del proyecto B'atz el FTM era apenas una "idea", como manifiestan Levi Sucre y María Pía Hernández, gerente del FTM. A través del proyecto B'atz, se ha convertido en una realidad, en términos tanto de la institucionalidad del Fondo como de sus inversiones en la región.

Con fondos del proyecto y el acompañamiento del equipo del proyecto, se contrató a una gerente y se armó un equipo (director financiero, director de proyectos, oficial de MECLA), con roles claramente definidos. Se estableció una Junta Directiva, compuesta por cuatro miembros de AMPB y tres personas independientes, con un mínimo de tres mujeres. Asimismo, se desarrollaron importantes instrumentos de gestión y procedimientos, como un manual de operaciones, un manual de funciones, un formulario de quejas y un procedimiento bien definido para la evaluación de propuestas. La evaluación de propuestas incluye la revisión primero por un comité de selección con representación de la Junta Directiva del FTM, la Secretaría Técnica de AMPB y expertos externos, incluyendo personal del equipo del proyecto B'atz, con base en criterios transparentes.

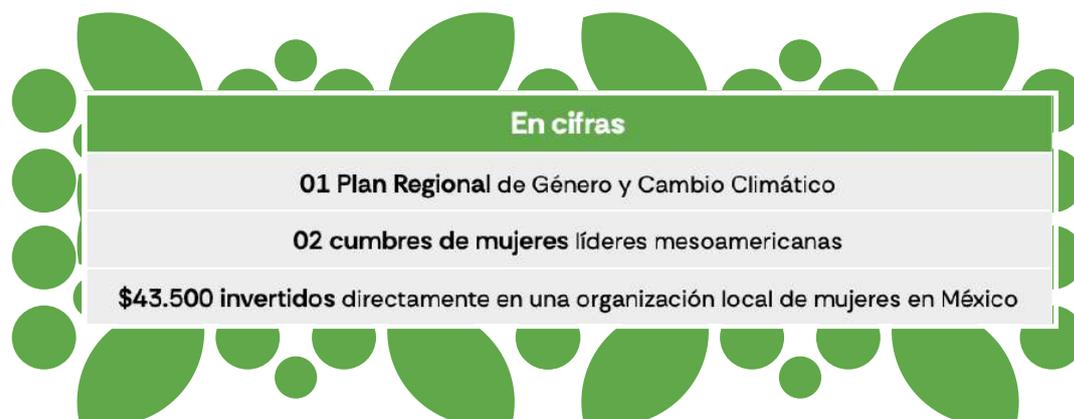
Asimismo, se construyó un sistema MECLA con el apoyo del equipo del proyecto y el sistema MECLA de B'atz como un insumo clave. Ahora cuenta con una hoja de ruta para el sistema, además de una plataforma en línea donde los sub donatarios pueden llenar un formulario sencillo mensualmente para compartir sus avances. La plataforma también visualiza las cifras de cada proyecto en un mapa. Jorge Mora, el actual oficial de MECLA del FTM, señaló que un 60% de los sub donatarios ya están llenando con facilidad este formulario, y se está apoyando a los demás para lograr mayor adopción.

Quizás lo más significativo del sistema MECLA del FTM es el proceso de acompañamiento que se ha desarrollado (por eso en el FTM se le denomina 'AMECLA'), el cual brinda apoyo a los potenciales sub donatarios desde la formulación de sus propuestas hasta la ejecución en terreno de sus proyectos. El apoyo en la formulación de las propuestas implica ayudar a que sean coherentes y legibles, que tengan una secuencia lógica y que sean realistas dado el monto que se está solicitando. También implica ayudar a los sub donatarios a que cumplan con los requisitos de la plataforma de

la ONG Re:Wild, organización que ha ofrecido esta plataforma al FTM para la recepción y gestión de propuestas. Como lo plantea Freddy Miranda, director de proyectos del FTM, “estamos bailando en la puerta floja entre donantes y las posibilidades de las organizaciones...no estamos aquí para controlarlos, sino para apoyarlos...somos un mecanismo que ayuda a organizaciones...a lograr sus objetivos políticos y de desarrollo”. Freddy y Jorge M. se esfuerzan por personalizar su acompañamiento a los sub donatarios, basado en la ayuda mutua y el entendimiento profundo de la identidad de las organizaciones y el contexto histórico y sociocultural en el que operan. Uno de los objetivos a largo plazo del acompañamiento del FTM es que los sub donatarios se fortalezcan institucionalmente de manera que puedan acceder a montos más grandes y agentes de cooperación con requisitos más exigentes, con miras a construir una cultura de colaboración y no de competencia.

El proyecto también aumentó la visibilización del FTM y facilitó el desarrollo de su estrategia de recaudación de fondos. El FTM ha invertido en comunicaciones, actualizando su página web y elaborando contenido, y en febrero de 2024, organizó un evento en Costa Rica para posicionarse como una herramienta eficaz para agilizar el funcionamiento territorial directo. También han cultivado alianzas estratégicas con donantes grandes como CLUA, CLARIFI y Ford Foundation. CLUA ha concedido fondos de alrededor de \$600.000 al FTM, CLARIFI ha contribuido más de \$400.000 y Ford Foundation ha otorgado \$175.000 (con enfoque en el fortalecimiento institucional del Fondo). Otros donantes mayores incluyen el Tenure Fund, Sobrato y el TCF. El FTM ya está en negociaciones con USAID y la Unión Europea, además de la ONG WWF, entonces se ha logrado una buena base de financiación para el Fondo y hay proyecciones de crecimiento rápido en los próximos años.

Por último, y quizás más significativamente, durante el proyecto el FTM llevó a cabo la primera ronda de tres convocatorias. Se han recibido 32 propuestas y se han otorgado 22 donativos, con un monto total de \$800.640. La mayoría de estos donativos han sido pequeños (entre \$15k y \$50k), pero ha habido algunos medianos y grandes también. Es decir, no solamente se ha consolidado el FTM como una entidad clave de AMPB, sino que ya se está viendo su impacto en terreno con inversiones reales.





Con el respaldo del FTM, ASOTEBRI, una organización base de la Red Indígena Bribri y Cabecar (RIBCA), miembro de AMPB, ofrece talleres a jóvenes acerca de los saberes ancestrales para salvaguardar la cultura Bribri y Cabecar.

**7) Se ha fortalecido la Escuela Mesoamericana de Liderazgo (EML), a través del desarrollo de un programa modular sobre Gestión de Riesgos de Desastres, el cual ha**

- **ampliado su alcance regional y temático, con la inclusión de otras organizaciones miembros de AMPB y la facilitación de metodologías e instrumentos de formación en GDR**
- **generado innovaciones metodológicas como la inclusión de los niños en el proceso de formación y la elaboración participativa de mapas de riesgos,**
- **construido una red de jóvenes facilitadores y co facilitadores y**
- **profundizado el vínculo entre la formación y las acciones de incidencia política**

*El proyecto* ha generado diversos resultados positivos para la EML. Primero, ha sido “la puerta de entrada de la EML con otras organizaciones socias de AMPB”, como lo expresó Jorge Irán, facilitador técnico y de monitoreo de la Escuela,

*ha sido “la puerta de entrada de la EML con otras organizaciones socias de AMPB”, como lo expresó Jorge Irán, facilitador técnico y de monitoreo de la Escuela,*

en este caso la Asociación de Forestería Comunitaria Utz Che' de Guatemala (Utz Che'), la Federación de Productores Agroforestales de Honduras (FEPROAH) en Honduras y la Red Mexicana de Organizaciones Campesinas Forestales (Red Mocaf) en México. En este sentido, el proyecto permitió “darle mayor sentido a que es una Escuela mesoamericana”. A través de estas tres organizaciones, se llegó a trabajar en 8 comunidades indígenas, 17 comunidades rurales no indígenas, 10 municipios (Zitácuaro, Ocampo y Susupuato en el Estado de Michoacán– México; Rabinal y Salamá del departamento de Baja Verapaz en Guatemala; Yamaranguila, Distrito Central, Villa San Antonio, Comayagua, y Zacapa en Honduras).

Segundo, el proyecto implicó el desarrollo de un Modelo complementario al programa principal de la EML, conocido como el “programa de formación continua”. En el programa de formación continua los participantes avanzan por cuatro fases estandarizadas que apuntan a diferentes áreas como “la identidad” y “el trabajo colectivo”. Este proyecto fue una oportunidad para la EML de desarrollar programas complementarios al programa de formación continua que se conocen como “programas modulares” o “formación por módulo”, enfocados en temas de alta relevancia para la realidad actual de las comunidades locales y en el fortalecimiento de las capacidades de acción colectiva para atenderlos. Para este proyecto, se eligió un enfoque en la gestión de riesgos de desastres (GDR), debido a la coyuntura al inicio del proyecto que incluía la pandemia del COVID-19 y las recientes tormentas Eta e Iota. Para tratar el tema, se implementó un modelo de formación de formadores y se elaboraron una guía metodológica y un cuaderno de facilitación, basado en la experticia de Abdel García, profesional con amplia experiencia en el área de riesgos climáticos. Se formó a tres facilitadores, uno por país, quienes formaron entonces a 100 co facilitadores. Estos co facilitadores aprendieron sobre la GDR y llevaron a cabo más de 200 talleres y capacitaciones en sus comunidades que resultaron en la elaboración de los “Planes Comunitarios de Gestión Integral de Riesgos” que ya se mencionaron arriba. Y si bien el alcance formal en la guía metodológica era más estrechamente relacionado a riesgos físicos, durante los diálogos comunitarios alrededor de la GDR se abrió la puerta a muchos otros temas urgentes, como los riesgos relacionados al narcotráfico, la criminalización de los líderes sociales, el uso de agroquímicos y la pérdida de la soberanía alimentaria.



El proceso implicó algunas innovaciones metodológicas para la EML también, como la “Escuelita GDR” (también conocida como “Kinder GDR”) que se implementó en las comunidades de Salamá y Rabinal en Guatemala inicialmente como un intento de aumentar la participación femenina en los talleres, de “evitar que [los niños] sean un problema por la falta de atención”, cómo lo explicó la facilitadora guatemalteca Silvia Ordóñez,

*“Escuelita GDR” (también conocida como “Kinder GDR”) que se implementó en las comunidades de Salamá y Rabinal en Guatemala inicialmente como un intento de aumentar la participación femenina en los talleres, de “evitar que [los niños] sean un problema por la falta de atención”, cómo lo explicó la facilitadora guatemalteca Silvia Ordóñez,*

y llegó a ser un proceso paralelo de formación a niños en las mismas temáticas que estaban siendo tratadas con los adultos. A pesar de no haber sido contemplado en el diseño inicial de la metodología, sino un experimento espontáneo iniciado por los facilitadores, la Escuelita logró una apropiación impresionante del tema de GDR por parte de los niños, un aporte importante para la continuidad generacional en la gobernanza comunitaria a futuro. Otra innovación fue la construcción de “maquetas”, mapas topográficos de tres dimensiones que los participantes en los talleres hicieron para visibilizar las áreas de mayor vulnerabilidad en sus territorios comunales, una herramienta clave para generar diálogos entre los datos científicos y los saberes

locales ya que “ayudaba a despertar el conocimiento”, como lo expresó el co facilitador guatemalteco Rony Ramos. Una última innovación fue la adaptación de la guía metodológica a diversos contextos socioculturales y lingüísticos, lo cual fue particularmente importante en Guatemala donde el proceso fue realizado mayormente en lengua Achí (maya) y en las comunidades de Zitácuaro de México. Este enfoque intercultural es fundamental para una región con tanta diversidad cultural como Mesoamérica y ha permitido que, durante el proceso de formación, se generen reflexiones por ejemplo, sobre la importancia de la seguridad alimentaria en territorios donde se están observando grandes cambios en el uso del suelo para el cultivo del aguacate y otros productos comerciales.

Cabe mencionar dos importantes resultados adicionales del trabajo de la EML en el marco del proyecto. Primero, significó grandes avances para el liderazgo juvenil en las organizaciones miembros de AMPB, al haber construido una red de jóvenes co facilitadores a nivel local con dominio técnico del tema de GDR y capacidades desarrolladas en oratoria, la facilitación de espacios comunitarios y diálogos de saberes y el relacionamiento con autoridades gubernamentales locales. Una facilitadora manifestó que ahora se les está invitando más a los jóvenes a participar en reuniones comunitarias y de sus organizaciones locales. Además, el proyecto les permitió a los co facilitadores conocer mejor a los ancianos de su comunidad y la historia de sus territorios, un aporte clave al fortalecimiento de los vínculos intergeneracionales. En el caso de los co facilitadores de México, que eran en su mayoría estudiantes universitarios, participar en el proyecto significó poner en práctica lo que estaban aprendiendo en sus cursos. Los facilitadores manifestaron que también experimentaron crecimiento personal en varios sentidos durante el proyecto, principalmente al fortalecer su auto confianza en interacciones con autoridades gubernamentales y representando a sus organizaciones en espacios de incidencia política a alto nivel, como un evento sobre mercados de carbono en la Comarca Guna Yala y la Semana Climática, ambos en Panamá. Los facilitadores y co facilitadores también fortalecieron sus conocimientos sobre un nuevo tema a través del proceso de formación en GDR, recibiendo actualizaciones continuas de Abdel a través de “cápsulas informativas” compartidas en grupos de Whatsapp, una práctica que se está manteniendo aún después de la finalización del proyecto. Finalmente, el proceso que se llevó a cabo sobre GDR profundizó el vínculo entre la formación y la incidencia política en la EML,

*el proceso que se llevó a cabo sobre GDR  
profundizó el vínculo entre la formación y  
la incidencia política en la EML,*

Byron Alonzo de Utz Che', "identificar actores clave, conocer políticas y entender la estructura del ente regulador en este tema".

*Byron Alonzo de Utz Che', "identificar actores clave, conocer políticas y entender la estructura del ente regulador en este tema".*

En Guatemala, esto significó conocer el Plan Nacional de Gestión de Riesgos y la Comisión Integral de Gestión de Riesgos y reunirse con la Comisión para abogar por una estrategia que "ataca el problema desde la raíz," en vez de reaccionar "como bomberos", como lo expresó Byron. En Honduras, se logró hacer incidencia con autoridades municipales y comunitarias, incluyendo un acercamiento al patronato, acciones coordinadas de sensibilización en las unidades de salud y un compromiso formal del alcalde de Yamaranguila. Además, se logró contar con la presencia de representantes del nuevo gobierno de Xiomara Castro en el foro nacional de GDR que se organizó en el marco del proyecto, generando, como lo expresó Marcial López, director de EML, una "chispa" para seguir alimentando. En México, los logros de incidencia se centraron principalmente en mayor acercamiento y firma de acuerdos con la Protección Civil y con la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán, este último que facilita que los estudiantes de la universidad realicen investigación y prácticas profesionales sobre GDR. Los foros nacionales y el foro internacional final fueron espacios importantes en donde se visibilizaron estas capacidades desarrolladas de las organizaciones de base de contribuir a enfrentar riesgos.

Es más, estas experiencias alrededor de la GDR ya se están traduciendo en la institucionalización de la GDR dentro de las tres organizaciones que participaron en el proyecto. Por ejemplo, Utz Che' agregó la GDR como un objetivo transversal de su organización y tienen un proyecto financiado por la cooperación alemana con enfoque en GDR que están implementando. En Red Mocaf, como parte del acuerdo con la Universidad, tienen planes para crear un software sobre GDR para el uso de las comunidades.



Taller de co-facilitadores de FEPROAH, Honduras.

## RETOS

A pesar de los logros significativos del proyecto, también se enfrentaron varios retos que ralentizaron y dificultaron la implementación del proyecto y en alguna medida limitaron sus resultados.

### Internos

#### 1) Falta de personería jurídica y oficina física y de los recursos para el seguimiento de la consecución de la personería jurídica e instalación física de la oficina en Panamá

Un reto primordial para AMPB es que aún no cuentan con personería jurídica, no tienen una oficina física y dependen de una de sus organizaciones miembros, ACOFOP, para sus operaciones en términos administrativos y financieros. Aunque establecer la personería jurídica de AMPB era uno de los elementos centrales del proyecto y, como ya se explicó arriba, hubo algunos avances y la finalización de este proceso depende no del equipo de AMPB sino del gobierno de Panamá, el no contar con este estatus legal ha significado que el equipo de finanzas de AMPB ha tenido que cumplir con los requisitos de ACOFOP. Cuando ya se cuente con una personería jurídica propia, AMPB podrá regirse bajo sus propias políticas y procesos administrativos. El cierre de la oficina física de AMPB, hecho que se debe en gran medida a la coyuntura política en Nicaragua, también dificulta la comunicación interna del equipo. AMPB tampoco cuenta actualmente con los recursos necesarios para darle seguimiento a la personería jurídica y la instalación de su oficina en Panamá.



## 2) Rotación del Chief of Party del proyecto y demoras en identificar a un líder apropiado para el desarrollo del programa de Gestión de Riesgos de Desastres

Varios cambios en la dirección del proyecto y el liderazgo del trabajo de GDR con la EML también ralentizaron la implementación del proyecto. Hubo tres Chiefs of Party (COP) durante el proyecto y en particular la transición entre el segundo, Didier Devers, y Josh Lichtenstein, con Fátima Aguado como Deputy COP, generó atrasos e incomodidad para el equipo. La dificultad de este cambio se debió a que USAID no aceptó a Fátima como COP por su ubicación en Nicaragua y perfil profesional, a pesar de ya haber trabajado con la Alianza desde hace años y de haber estado en los primeros seis meses del proyecto como oficial de MECLA y asumido 7 meses el puesto de Deputy COP. Esto obligó a Joshua Lichtenstein de RFUS a ejercer el cargo de COP mientras tenía otras responsabilidades, generando un estancamiento temporal del proyecto. Para el componente relacionado a la EML también hubo demoras porque inicialmente se contrató a un antropólogo hondureño como consultor para desarrollar la metodología de GDR, pero no cumplió las expectativas del liderazgo de la EML, entonces decidieron contratar a Abdel García, quien reformuló exitosamente la metodología, pero ese período inicial sin personal estable atrasó la implementación.

## 3) Rigidez y falta de acompañamiento técnico de USAID, a pesar de ser un proyecto piloto

Varios entrevistados manifestaron que hubo insuficiente orientación inicial, una falta de flexibilidad e insuficiente acompañamiento técnico de parte de USAID durante el proyecto que complejizó la implementación del proyecto. Por ejemplo, demoraron mucho tiempo en aprobar modificaciones a los hitos del proyecto. También exigieron la implementación de un sistema robusto de MECLA, incluyendo el uso de indicadores estándares, desagregación y uso de pruebas de antes y después para evaluar las capacitaciones, todo esto después de ya haber



aprobado el plan inicial de MECLA del proyecto (que no incluía estos elementos) y sin brindar el acompañamiento adecuado durante el transcurso del proyecto, lo que le obligó al equipo del proyecto, desde su perspectiva, a invertir mucho tiempo en armar el sistema desde cero. En el área de comunicaciones, fueron muy estrictos sobre el uso del logo y esquema de colores. Finalmente, USAID obligó al equipo del proyecto a traducir todos sus informes al inglés, lo cual implicó mucha inversión de tiempo adicional. Como lo expresó un miembro del equipo, pareciera que aunque este era un proyecto piloto tanto para la Política para Promover los Derechos de los Pueblos Indígenas como para el programa de desarrollo liderado por organizaciones locales (Local Works) y la estrategia de localización, para USAID “no hay proyecto pequeño ni proyecto grande”, es decir, exigieron el mismo nivel de inversión de tiempo del personal del proyecto que habrían exigido para un proyecto con un monto mucho más grande de financiamiento implementado por una organización mucho más grande.

#### 4) Barreras personales para la participación de co facilitadores locales

Algunos de los jóvenes co facilitadores que participaron en el trabajo de la EML en GDR experimentaron situaciones personales difíciles que retaron su resiliencia y capacidad de culminar el proceso. Una co facilitadora en Guatemala ya tenía tres hijos y estaba embarazada durante el proceso de formación, entonces le era difícil viajar, pero a pesar de eso logró terminar el proceso. Otra co facilitadora de México tenía una tienda y tuvo que ausentarse de su negocio para participar en el proyecto. La mamá de otra co facilitadora de Honduras tuvo un accidente donde falleció la tía de la co facilitadora, lo que le obligó a ella volver a su comunidad por un tiempo, pero ella también persistió y llegó al final del proceso de formación.



### 5) Conflictos entre algunas comunidades locales

La existencia de conflictos entre algunas comunidades locales donde se realizaron las actividades de formación de la EML también dificultó la ejecución de este componente del proyecto. Estos conflictos impidieron la colaboración efectiva y retrasaron algunas actividades e implicaron que el equipo tuvo que ayudar a facilitar los procesos de diálogo comunitario para poder avanzar adecuadamente con lo programado.

### 6) Resistencia al cambio por parte de algunos líderes locales involucrados en actividades de la EML

Había también cierta resistencia de parte de algunos líderes comunitarios a adoptar el nuevo enfoque en gestión de riesgos por considerarlo estrechamente relacionado a respuestas a desastres naturales y no desde un enfoque integral con mayor relevancia para la gobernanza territorial.

## RETOS

### Externos

#### 1) Condiciones políticas cambiantes y desfavorables

La realidad política en los países donde se implementó el proyecto también fue un factor limitante para el proyecto. Nuevos requisitos para el establecimiento de la personería jurídica de organizaciones sin fines de lucro en Panamá, vinculadas a intentos de mitigar los riesgos del lavado de activos, impidieron el avance del trámite de la personería jurídica de AMPB ya que requerían la inscripción de todos los miembros de la Junta Directiva de AMPB. El cambio del gobierno en Honduras dificultó la obtención de los documentos necesarios de FEPROAH para el trámite de la personería jurídica en Panamá. Las elecciones en México dificultaron la validación de los planes comunitarios de GDR allá. La crisis democrática y el



cambio de gobierno en Guatemala también afectaron el proyecto. Finalmente, había una falta de voluntad política en los tres países involucrados en el trabajo de GDR, lo que dificultó la apertura del diálogo con CONRED en Guatemala, por ejemplo.

## 2) Inseguridad ciudadana

Las condiciones de inseguridad ciudadana también representaron un reto para el proyecto, especialmente en México. Los equipos de facilitación de la EML tuvieron que reducir el plazo de los talleres porque se vieron obligados a trasladar a la gente a un lugar con mayores condiciones de seguridad.

### 1) Condiciones políticas cambiantes y desfavorables

La realidad política en los países donde se implementó el proyecto también fue un factor limitante para el proyecto. Nuevos requisitos para el establecimiento de la personería jurídica de organizaciones sin fines de lucro en Panamá, vinculadas a intentos de mitigar los riesgos del lavado de activos, impidieron el avance del trámite de la personería jurídica de AMPB ya que requerían la inscripción de todos los miembros de la Junta Directiva de AMPB. El cambio del gobierno en Honduras dificultó la obtención de los documentos necesarios de FEPROAH para el trámite de la personería jurídica en Panamá. Las elecciones en México dificultaron la validación de los planes comunitarios de GDR allá. La crisis democrática y el cambio de gobierno en Guatemala también afectaron el proyecto. Finalmente, había una falta de voluntad política en los tres países involucrados en el trabajo de GDR, lo que dificultó la apertura del diálogo con CONRED en Guatemala, por ejemplo.

## 2) Inseguridad ciudadana

Las condiciones de inseguridad ciudadana también representaron un reto para el proyecto, especialmente en México. Los equipos de facilitación de la EML tuvieron que reducir el plazo de los talleres porque se vieron obligados a trasladar a la gente a un lugar con mayores condiciones de seguridad.



### 3) Condiciones socioeconómicas precarias e infraestructura inadecuada en comunidades locales para realización de algunas actividades del proceso de formación de la EML

Las condiciones socioeconómicas precarias y la falta de infraestructura adecuada en algunas comunidades locales presentaron un reto para la implementación de un proceso uniforme de formación en GDR, pues limitaron la capacidad de la gente local de participar en las actividades. Se intentó brindar apoyo diferenciado a estas comunidades para lograr mayor equidad, pero este factor fue un limitante que será importante tomar en cuenta en futuros proyectos en la región, ya que Mesoamérica abarca una diversidad de contextos con condiciones desiguales.

### 4) Condiciones climáticas desfavorables e impredecibles

Las condiciones climáticas locales también presentaron un desafío en algunos momentos. Por ejemplo, las lluvias fueron una barrera para la planificación de talleres y otras actividades, sobre todo en México y Honduras.





# LECCIONES APRENDIDAS

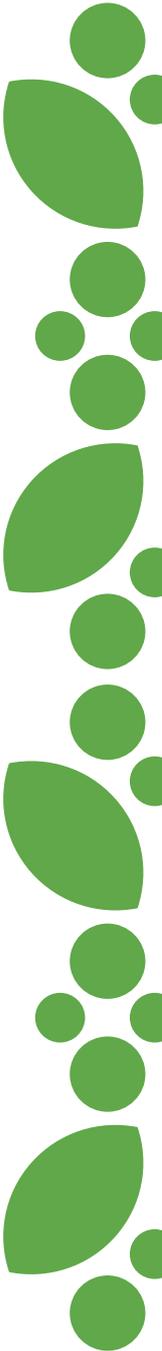
Se aprendieron varias lecciones importantes de los aciertos y desaciertos del proyecto.

**1) Se necesita mayor comunicación, coordinación, articulación y planificación conjunta dentro de AMPB y entre AMPB y sus aliados estratégicos.**

Al ser una Alianza relativamente nueva y con raíces en el activismo más que en el mundo de las ONGs, la coordinación intrainstitucional es un desafío constante. Sin embargo, el proyecto brindó varias lecciones aprendidas sobre áreas específicas donde se puede mejorar la coordinación, incluyendo:

- Planificación para eventos
- Vuelos: los precios pueden variar mucho y algunos líderes de AMPB durante el proyecto modificaron sus vuelos sin prestar atención a los cambios de precios, implicando gastos mayores de lo necesario.
- Hoteles: los precios pueden subir sustancialmente si no se reservan con anticipación. Sin embargo, se evidenciaron casos durante el proyecto, por ejemplo, de hoteles reservados a una semana de un evento, por falta de coordinación previa.
- Aumento innecesario de gastos, esta dinámica también genera incomodidad para el personal de administración, tanto de AMPB como de ACOFOP.

Otro ejemplo de la falta de coordinación durante el proyecto tenía que ver con el flujo de la información, los líderes de AMPB en varias ocasiones no cumplieron con la entrega de informes escritos, lo cual significó que el equipo del proyecto tuvo que reunirse individualmente con cada persona para entrevistarlos y con base en eso elaborar los informes ellos mismos. Otra implicación de esta falta de documentación por escrito es que había personas muy empapadas de información y otras muy mal informadas dentro de la Alianza, dificultando la coordinación.



## 2) Hay que manejar mejor las expectativas y no sobre prometer resultados de acciones fuera del control del proyecto en las propuestas.

Cuando se elaboran propuestas para proyectos hay una tendencia de ser muy optimistas sobre lo que se puede lograr en el plazo del proyecto. Esto a veces genera problemas más adelante, ya que crea presión innecesaria e implica tener que tomar responsabilidad por hechos que no dependen directamente del protagonista del proyecto. Esta dinámica común también ocurrió en este proyecto. El segundo COP del proyecto, Didier Devers, manifestó que considera que se incluyeron demasiados hitos en la propuesta, que llegaron a ser una carga para el proyecto. Joshua Lichtenstein señaló que se podría haber considerado más la relevancia de los hitos para AMPB, ya que en muchos casos cumplir con los informes de hitos no contribuyó a objetivos estratégicos de AMPB entonces se vieron como una imposición más que una oportunidad de avanzar en prioridades de la organización. Otro entrevistado del equipo del proyecto, notó que en general los hitos que implicaban desembolso de fondos recibieron más atención, mientras que los que no tuvieron esa característica (p.ej. los que tenían que ver con la construcción de herramientas de gestión como planes y manuales), fueron más difíciles de cumplir. Adicionalmente, varios entrevistados señalaron que fue un error poner la obtención de la personería jurídica de AMPB como un hito del proyecto, ya que depende de condiciones externas ajenas al proyecto y a las organizaciones.

Dicho esto, cabe mencionar que hay posibles ventajas de incluir más hitos, como la oportunidad de cuantificar los costos reales de las actividades y metas propuestas y el incentivo que éstos pueden representar para el cumplimiento de lo propuesto. Así que, al momento de elaborar nuevas propuestas, se debería buscar un equilibrio en este sentido.

## 3) Es imperativo garantizar condiciones habilitantes necesarias antes de realizar actividades a nivel local de forma virtual y es necesario dedicar más recursos y atención a mejorar la conectividad en los territorios de la región.

Inicialmente, se contemplaba realizar algunas de las actividades de formación en GDR de manera virtual. Sin embargo, se volvió muy evidente casi desde el inicio que eso no iba a ser factible. Se intentó hacer algunos talleres en Guatemala virtualmente, pero los facilitadores y los participantes experimentaron dificultades en escucharse y los facilitadores no pudieron mantener la atención de los participantes debido a la mala conexión. En México, tuvieron que trasladar a personas de donde estaban a otros lugares con mejor conectividad, lo que implicó pérdida de tiempo y aumento de gastos

logísticos. En Honduras también experimentaron dificultades con la conectividad al internet. La falta de buena conectividad en los territorios también ha generado dificultades para el FTM ya que para acceder a la plataforma de Re:Wild para entregar propuestas e informes los sub donatarios necesitan tener acceso al internet.

Hay dos implicaciones principales de esta lección aprendida: primero, para futuros proyectos sería mejor planificar desde el inicio realizar todo en territorio de manera presencial, segundo, que es importante buscar formas de invertir en garantizar mejores condiciones de conectividad. Utz Che' ya está buscando maneras de conseguir satélites compartidos que permitan conexión al internet a través de Starlink.



Viveros de tomates del grupo de mujeres de Xesiguan, Rabinal, Alta Verapaz, Guatemala.

#### 4) El presupuesto no fue suficiente para el alcance del proyecto, especialmente para los componentes relacionados a trabajo en terreno.

Las limitaciones de presupuesto del proyecto fueron otro aprendizaje, pues se volvió evidente que los fondos disponibles no eran adecuados desde temprano en el proyecto. Se habían designado \$150.000 para incidencia nacional por año, equivalente a \$25.000 por país por año, lo cual fue muy poco y se redujo aún más debido

a subidas en los costos de transporte, en parte relacionadas al conflicto en Ucrania. El recorte del presupuesto total de los \$3M inicialmente comprometidos a \$2M en la primera fase del proyecto, cambio que se comunicó desde USAID con poca anticipación, agravó esta situación. También se aprendió que los costos divergían mucho entre países, siendo México mucho más costoso que Guatemala, lo que significó un desequilibrio en el presupuesto disponible para cada país en términos reales.

**5) Existen beneficios potenciales al desarrollar proyectos complementarios de manera simultánea en temas relacionados, lo que ofrece oportunidades para apalancar recursos y mejorar la continuidad de los procesos. Sin embargo, esto también presenta riesgos, como la posible duplicación de esfuerzos, la dispersión de recursos y la falta de enfoque en objetivos prioritarios, lo que podría comprometer la eficiencia y los resultados esperados.**

Algunos de los protagonistas del proyecto estaban ejecutando otros proyectos sobre temas relacionados al mismo tiempo que el proyecto B'atz. El FTM, por ejemplo, recibía financiamiento de CLUA y la FSC Fundación Indígena. Como lo expresó Freddy Miranda, "hubo una distribución inteligente de las tareas de cada uno y creo que efectivamente ayudaron a materializar una idea que era el FTM". Marcial López señaló algo similar para la EML que también tenía financiamiento de CLUA durante B'atz, además de otro proyecto del Open Society Foundation, los cuales complementaron bien el proyecto B'atz. Además se logró apalancar fondos durante B'atz que ayudarán a aumentar la probabilidad de la continuidad de los procesos iniciados durante el proyecto. El equipo del proyecto estima que lograron apalancar aproximadamente \$2-3M durante el proyecto, incluyendo financiamiento para expandir los esfuerzos de incidencia en el área de justicia climática, entre otras.

No obstante, cabe mencionar que la ejecución simultánea de varios proyectos relacionados puede también conllevar riesgos ya que puede desviar la atención de los equipos de la construcción de la institucionalidad a largo plazo. Esto es un desafío constante para muchas ONGs que también se ha evidenciado en AMPB. Lo clave aquí es no perder de vista la importancia de no sólo ejecutar proyectos sino invertir en "procesos", algo que enfatizaron como lección aprendida tanto Abdel García como los representantes de Utz Che' en Guatemala.

**6) El fortalecimiento de capacidades es un proceso a largo plazo y requiere inversión sostenida.**

Finalmente, hubo muchos aprendizajes relacionados al enfoque central del proyecto— el fortalecimiento de capacidades. Sobre todo, el proyecto visibilizó la importancia de este esfuerzo, el hecho de que no se puede lograr dentro del plazo de un solo



Taller de redacción de informes a facilitadores de la EML, por comunicadoras de AMPB y EML.

proyecto y la necesidad de contar con una entidad responsable de este componente. Isabel Pasos de la CMLT resaltó este punto y subrayó que es particularmente pertinente para las mujeres, ya que hay una dinámica recurrente de mujeres que asumen roles de liderazgo sin estar preparadas adecuadamente (p. ej. les falta ser más propositivas y tener mensajes más claros para comunicar en espacios públicos), entonces es necesario construir procesos continuos de fortalecimiento de capacidades, especialmente en liderazgo.

Otra área donde hay una necesidad de inversión a largo plazo en el fortalecimiento de capacidades es en MECLA. Aunque el equipo del proyecto hizo varios talleres sobre redacción de informes y el proyecto en sí familiarizó a los protagonistas con sistemas más desarrollados de MECLA, varios entrevistados resaltaron esto como un área aún con debilidades grandes en AMPB y sus unidades.

Sobre todo, hay una necesidad de fortalecer las organizaciones miembros de AMPB en términos de personal, recursos para movilización, financiamiento para actividades locales, articulación con AMPB y sus unidades, entre otras prioridades, ya que muchas están sufriendo todavía las consecuencias de la pandemia en términos de la falta de recuperación económica e institucional, hay fuertes presiones relacionadas al auge del narcotráfico en la región y los megaproyectos, el cierre del espacio cívico

en Nicaragua, Guatemala y México y la politización de las organizaciones sociales ha dividido algunas organizaciones y hay un espíritu de competencia entre organizaciones donde podría haber más trabajo en alianza. Es particularmente importante que los jóvenes puedan participar en estos procesos de fortalecimiento de las organizaciones, dada la dinámica de poco relevo generacional y mucha migración en muchos territorios.

El FTM, a través de su inversión en acompañamiento más robusto a los sub donatarios, orientado a fomentar una cultura de colaboración y no competencia, está cumpliendo un rol importante en este sentido y la EML también tiene un papel clave en darle continuidad al fortalecimiento de capacidades, pero se va a requerir inversión a más largo plazo en esta área para poder asegurar la consolidación de los avances durante el proyecto B'atz.

### 7) La inclusión de los jóvenes y niños en los procesos de formación facilita la participación de las mujeres y la continuidad del liderazgo comunitario.

El proceso de formación en GDR de la EML generó importantes aprendizajes para la inclusión de las mujeres, los niños y los jóvenes en las actividades de la Alianza y en el relevo generacional de liderazgo. La llamada Escuelita GDR que surgió como una



Niñez parte del Kinder GRD dibujando los riesgos que identifican cerca de sus casas.

respuesta creativa a la necesidad de contar con cuidado de los niños (concebida también como “Kinder GDR”) fue un hito importante para la EML en el sentido de que no solamente facilitó la participación de las mujeres, sino que también inculcó en los más pequeños la importancia de la identificación y mitigación de riesgos y la respuesta adecuada a los mismos. Este proceso también generó redes de jóvenes capacitados y comprometidos (los facilitadores y co facilitadores), capaces de asumir mayor liderazgo en sus organizaciones locales y nacionales. La preparación de estos niños y jóvenes facilitará el relevo generacional, aumentando la sostenibilidad de las organizaciones de base de AMPB, y por ende AMPB en sí, a largo plazo.

**8) Es clave tener protocolos de trabajo que permitan estar preparados para situaciones de riesgo relacionadas a inseguridad ciudadana, desastres climáticos, entre otros.**

Dadas las diversas dinámicas coyunturales en la región que pueden representar riesgos para la realización exitosa de proyectos como éste, es fundamental contar con protocolos claros para poder adaptarse a condiciones cambiantes y ser flexibles ante situaciones imprevistas. El mismo proceso de reflexión que ocurrió durante la formación en GDR durante el proyecto brinda algunas herramientas para prepararse ante estas realidades.



Participante del taller en Rabinal, Baja Verapaz, exponiendo sobre trabajo en grupo.

9) La articulación con los gobiernos locales desde el inicio de los procesos de formación de la EML, considerando alianzas estratégicas que incluyen co financiamiento, es clave para aumentar la efectividad de la Escuela en la incidencia local. La colaboración con investigadores y la Academia en general puede facilitar esta articulación y generar conocimientos útiles para la toma de decisiones.

Si bien hubo avances importantes durante el proyecto en términos de capacidad de incidencia a nivel local, un aprendizaje del equipo es que se podría haber forjado lazos más cercanos con los gobiernos locales en la etapa inicial del proceso para fortalecer la articulación y la institucionalización de los procesos sociales generados a través de este tipo de proceso de formación. Durante el proyecto, se involucró a los gobiernos locales sobre todo en la fase de elaboración del Plan de Incidencia, hacia el final del proceso, un acercamiento más temprano podría haber generado mejores resultados. Además, se aprendió que estos acercamientos se facilitan cuando hay algo tangible que el proyecto puede ofrecer en términos de objetivos estratégicos compartidos y de posibilidades de compartir recursos. Una oportunidad identificada durante el proyecto para facilitar mayor interacción con los gobiernos fue el acercamiento a la Academia y la colaboración en investigación, siendo un ejemplo clave el estudio geológico realizado conjuntamente con la Universidad de San Carlos en Guatemala.



Taller en Rabianal, Alta Verapaz, Guatemala.

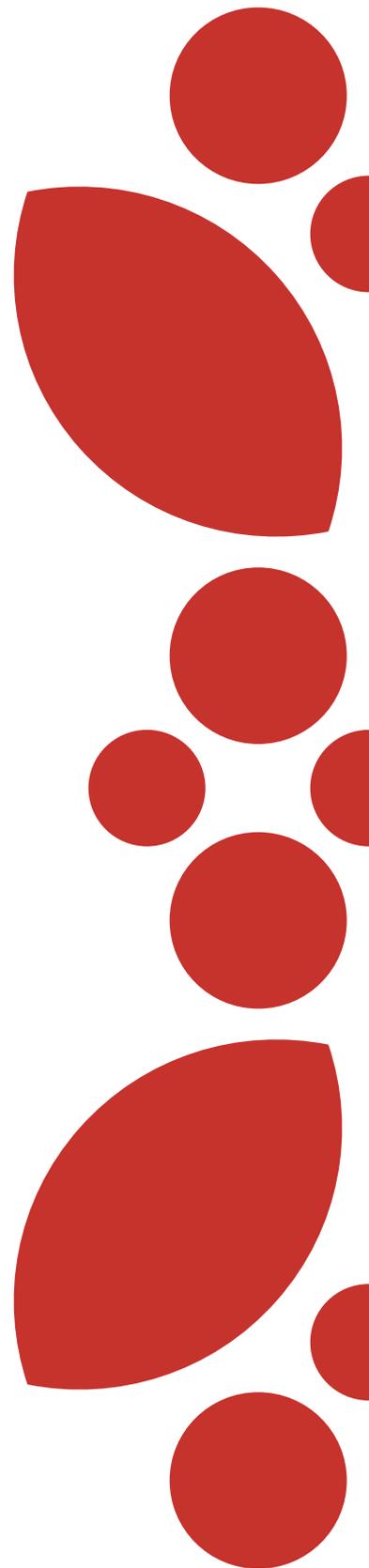


# RECOMENDACIONES

## AMPB

### **1) Fomentar mejor comunicación y coordinación interna y clarificar roles y funciones dentro de AMPB y sus unidades.**

El proyecto contribuyó significativamente a mejorar la coordinación en AMPB, sin embargo, se necesita poner mucha atención a esta dimensión de la gobernanza interna para seguir consolidando la Alianza, evitar la duplicación de esfuerzos, mejorar la eficiencia de procesos y permitir un crecimiento bien planificado y alineado con su visión colectiva. Ejemplos de avances que se podrían replicar a futuro incluyen: la coordinación estrecha entre los equipos de comunicaciones de AMPB – EML y su plan integral de comunicación, la clara definición de roles en el FTM y el documento “Definición de temas de capacitación debidamente priorizados y secuenciados en orden de ejecución” que propone una distribución de roles para iniciativas de fortalecimiento de capacidades en AMPB y el esfuerzo incipiente del “consejo de unidad técnica” de AMPB, el cual puede ser un espacio propicio para fomentar la coordinación interna. Sin embargo, se debería considerar la posibilidad de contratar un(a) coordinador(a) de proyectos para AMPB que pueda encargarse netamente de la articulación interna. Idealmente, el/la coordinador(a) de proyectos haría parte de la Secretaría Técnica. El equipo del proyecto B’atz ha cumplido esta función en gran medida, ha “buscado el hilo conductor” y “ablandado esa verticalidad y desarrollado más horizontalidad”, como lo expresó Fátima Aguado, pero depender del equipo de un sólo proyecto no es una solución a largo plazo. La gestión financiera y específicamente la



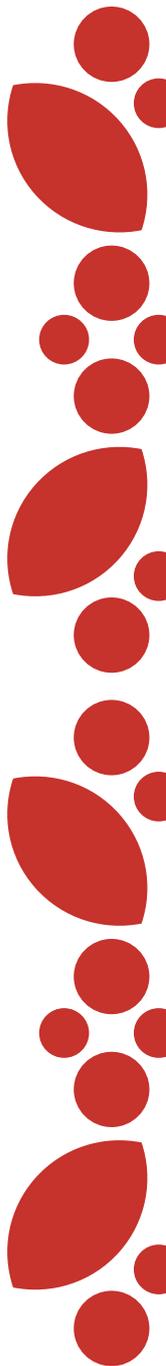
planificación conjunta de presupuestos se ha señalado como un área prioritaria para mejoras en la coordinación interna.

Otra área para crecimiento es en la convocatoria de reuniones y eventos, tener mayor claridad sobre quién hace la convocatoria y cuál va a ser la agenda y hacer la convocatoria a través de medios formales como correo en vez de Whatsapp, para que todos estén bien informados y preparados. Debería haber una comunicación clara sobre la expectativa de comunicación abierta en AMPB, desde los niveles más altos del liderazgo de la Alianza.

Una última área que merece mayor atención en los esfuerzos de coordinación interna tiene que ver con el vínculo entre AMPB y ACOFOP, pues se debería aumentar la eficiencia en el flujo de información, eliminando cuellos de botella debidos a varias capas de consulta y revisión de presupuestos y gastos.

## **2) Recuperar los espacios de interacción del liderazgo de AMPB con sus organizaciones de base y con la realidad en los territorios.**

Se recomienda profundizar los esfuerzos que se dieron durante el proyecto para fortalecer el enlace entre los líderes de AMPB y las organizaciones de base y recuperar los espacios similares que existían en el pasado. Varios entrevistados subrayaron la importancia de que el liderazgo siga conociendo mejor las dinámicas en terreno y que se vinculen los esfuerzos de incidencia de alto nivel con las actividades de incidencia a nivel nacional y local. Un entrevistado mencionó un chiste que circulaba de que AMPB ha sido en algunos momentos como una "agencia de viajes" por la gran cantidad de eventos internacionales a los cuales viajan los líderes de la Alianza y que dadas las debilidades de las organizaciones de base, se requiere una reorientación a las realidades en terreno y las necesidades de las bases. Esto incluye prestar mayor atención a las particularidades culturales y políticas de cada pueblo indígena en la Alianza y adaptar las estrategias a estas particularidades. Marvin Sotelo expresó elocuentemente la importancia de este esfuerzo cuando dijo que la "gira de inmersión territorial" que ha ocurrido durante el proyecto está ayudando a "recolocar la agenda territorial mesoamericana". Sugerencias específicas en esta área incluyen contratar a más profesionales indígenas para puestos de liderazgo de AMPB y organizar más intercambios, ya que se ha observado que los intercambios contribuyen significativamente al fortalecimiento del entendimiento mutuo entre organiza-



ciones miembros de AMPB y entre ellas y el liderazgo de la Alianza y la perspectiva regional comparativa que se desarrolla en los intercambios permite generar argumentos y estrategias de incidencia más potentes.

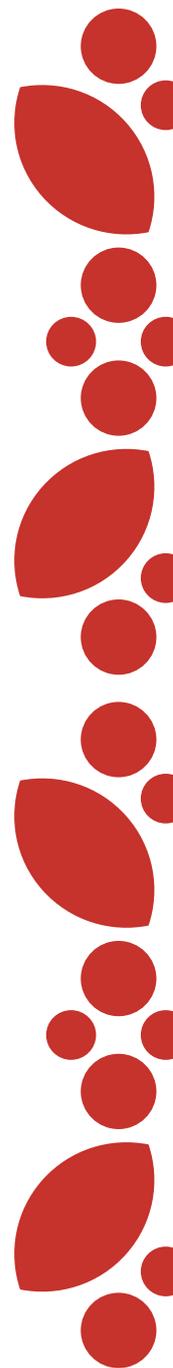
Otra sugerencia es, en la medida posible, contratar a consultores con mayor conocimiento del contexto territorial, para acortar el proceso de incorporación y generar productos mejor contextualizados, especialmente en el caso de planes y materiales de comunicación, donde en algunos casos se ha usado ejemplos e imágenes poco relevantes a los territorios mesoamericanos.

### **3) Buscar oportunidades de contar con más personal a tiempo completo.**

La dependencia en los consultores es un reto continuo en AMPB y la falta de personal a tiempo completo dificulta la coordinación y la continuidad de procesos. Especialmente si se logra la personería jurídica y la Alianza empieza a crecer en términos de las líneas de trabajo y número y monto de proyectos, va a ser clave contar con un equipo de trabajo 100% comprometido y con puestos más estables. Una sugerencia para una medida de corto plazo es considerar tener consultorías con un plazo mínimo de un año para tener un poco más de continuidad mientras se buscan soluciones a más largo plazo.

### **4) Apropiarse de e implementar integralmente el Plan Estratégico Institucional.**

Ya estamos en el segundo año del PEI de AMPB, que tiene como plazo 2023–2028. Si bien esta herramienta de gestión posiciona a la Alianza para priorizar y articular actividades y lograr mayores resultados, hay que trabajar en la apropiación del instrumento y su implementación para que sea un documento vivo, especialmente porque, cómo señaló Levi Sucre, no siempre es tan obvio para los pueblos indígenas la relevancia

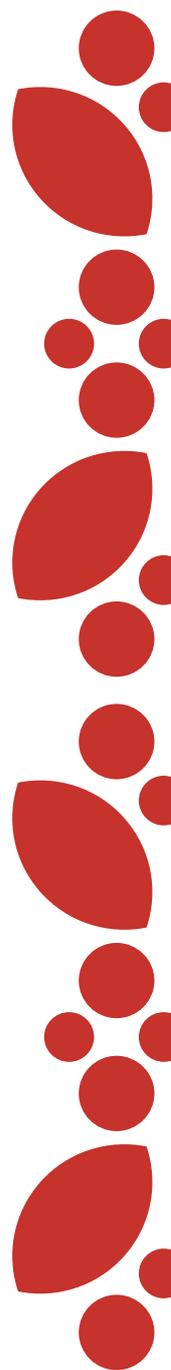


de este tipo de herramientas. Es clave que exista una apropiación del PEI por parte del liderazgo de la Alianza y que el plan no se implemente solamente en partes sino en su integralidad, con atención al equilibrio entre líneas de trabajo y entre las organizaciones y territorios de la Alianza. Se requiere también de otros instrumentos complementarios como planes operativos y planes de trabajo, y competencias profesionales y técnicas, para traducir el plan en acciones concretas. Un proceso de incidencia y sensibilización interna es necesario para que autoridades y actores de AMPB adopten e incorporen a su dinámica institucional los distintos instrumentos para su fortalecimiento.

### **5) Fomentar el desarrollo de las unidades de base técnica (EML, FTM) y de liderazgo (ST, CMLT, MJ), invirtiendo en sus prioridades y aprovechando sus ventajas estratégicas.**

Este proyecto ha invertido significativamente en la ST, la EML, el FTM y la CMLT y ha generado una experiencia clave a través del trabajo de la EML para el Movimiento Juvenil (MJ). Es importante que estos avances se consoliden y que AMPB alimente el crecimiento de sus unidades de manera que se sientan apoyadas e incluidas plenamente en la estructura de AMPB, en términos institucionales y financieros, pero que también cuenten con la flexibilidad necesaria para aprovechar estratégicamente sus posicionalidades particulares.

En el caso de la EML, se recomienda apoyar la implementación de su plan de sostenibilidad, trabajar más en el vínculo entre lo que hacen a nivel local, con los esfuerzos de incidencia a alto nivel de AMPB (incluyendo lo que viene haciendo exitosamente CMLT), seguir adaptando las metodologías de la escuela a los diversos contextos socioculturales de la región y ampliar la oferta temática de los programas modulares. La Escuela ya está desarrollando programas sobre justicia climática y mercados de carbono, género y juventud, biodiversidad y cosmovisión indígena (con enfoque inicial en el pueblo Bribri Cabécar). También se está posicionando para jugar un rol clave en la capacitación de las comunidades y organizaciones de AMPB en la consulta previa, libre e informada. Es clave que esta trayectoria de crecimiento se alinee con las líneas estratégicas de trabajo del PEI de AMPB, que se articule con las otras unidades y que se mantenga arraigado en las prioridades de las comunidades locales. Adicionalmente, mientras se desarrollan los

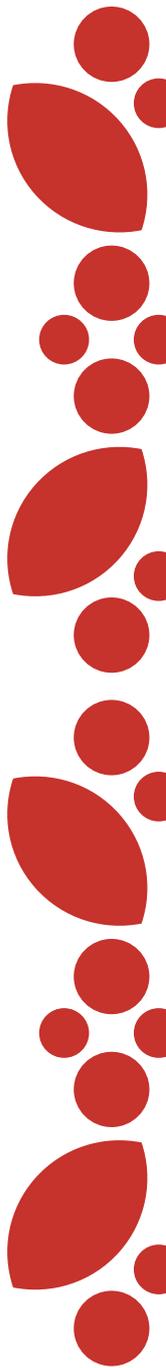


nuevos programas modulares, se recomienda considerar formas de involucrar a los jóvenes ya capacitados en GDR y de conectar sus actividades incipientes de incidencia a nivel local con las nuevas líneas siendo desarrolladas, por ejemplo buscando maneras de usar los planes comunitarios de GDR como un insumo para discusiones sobre justicia climática u otros temas. El proyecto B'atz deja no solamente valiosas lecciones aprendidas en el aspecto técnico, sino en términos de un modelo global de gestión del proceso de enseñanza - aprendizaje que se sugiere reconocer y usar como base.

El FTM, por su parte, busca expandirse geográficamente y en términos de las áreas temáticas que apoyan (p.ej. emprendedurismo, restauración ecológica, etc.), como parte de su transición de una fase de "consolidación" a una fase de "escalamiento" que estiman que ocurrirá entre 2025 y 2026, ahí también se necesita articulación con el resto de AMPB para asegurar el alineamiento con la visión estratégica colectiva de la Alianza y mecanismos para consultar y verificar con las bases cuáles son sus mayores prioridades. Un ejemplo concreto de una prioridad ya identificada que se podría financiar es la implementación de los Planes Comunitarios de Gestión Integral de Riesgos. Otra área importante para apoyo al FTM es en el desarrollo de su modelo de acompañamiento, pues se va a requerir cada vez más experticia técnica para atender las diversas necesidades de los sub donatarios y AMPB puede ayudar a identificar los actores técnicos relevantes para facilitar este desarrollo.

Finalmente, es importante invertir en la implementación del Plan Regional de Género y Cambio Climático que elaboró la CMLT y en general proveer más recursos económicos para la CMLT que ha sido la unidad de AMPB que históricamente ha contado con menos inversión financiera, aunque esto ha cambiado paulatinamente con subvenciones recientes del FTM. Isabel Pasos estima que necesitarán aproximadamente \$9M para implementar su PRGCC y también resalta la importancia de diversificar los aliados que apoyan financiera y técnicamente a la CMLT para garantizar que reciban el acompañamiento apropiado para sus diferentes líneas de trabajo. Para apoyar este desarrollo, se recomienda considerar expandir el equipo técnico e incluir coordinadoras en cada país de la región.

Finalmente, cabe mencionar que el cambio constante de las nomenclaturas sobre las unidades de AMPB ("unidades semiautónomas", "unida-



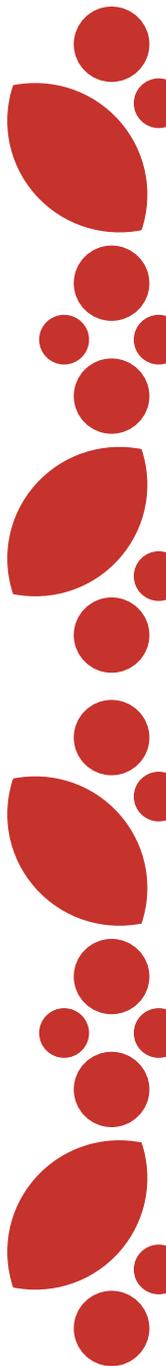
des técnicas”, “unidades de base”, etc.) refleja un proceso de maduración institucional que no acaba de culminar y se recomienda prestar atención a este tema e intentar mantener un lenguaje común y constante.

**6) Construir y validar un posicionamiento en las unidades y las organizaciones nacionales de la Alianza sobre cómo seguir aumentando la inclusión de las mujeres y los jóvenes en la gobernanza colectiva. La inclusión debe ser deliberada, intencionada y planificada, pues no es solamente un asunto circunstancial.**

Complementario al apoyo que se recomienda brindar a la CMLT como unidad de base de liderazgo, se sugiere fomentar mayor diálogo y discusión internamente en AMPB, con miras a construir un posicionamiento claro, sobre cómo transversalizar la inclusión de mujeres y jóvenes en toda la Alianza. La reciente decisión de tener representantes de las mujeres y los jóvenes en la Secretaría Técnica es un avance importante en este sentido. Es clave que esta representación se traduzca en la participación plena en la toma de decisiones y también en la incorporación de las prioridades de las mujeres y los jóvenes en las actividades de la Alianza y las unidades de base técnica. En el caso de los jóvenes, se necesita más diálogo acerca de la relación entre el MJ y la EML para llegar a un equilibrio que beneficie mutuamente a los dos.

**7) Dialogar más sobre los criterios y el proceso para incorporar nuevos miembros a la Alianza y para apoyos desde las unidades de base técnica a organizaciones fuera de la Alianza. Contemplar la posibilidad de crear un mecanismo de relacionamiento con otras organizaciones locales, aún sin la modalidad de miembros.**

En esta fase de desarrollo de AMPB están surgiendo muchas ideas sobre posibles nuevos miembros y también sobre cómo ampliar la oferta de la EML y el FTM a organizaciones que aún no hacen parte de la Alianza. Se debería reconocer que ha habido tensiones en diferentes momentos dentro de la Alianza sobre percepciones de favoritismo o de desequili-



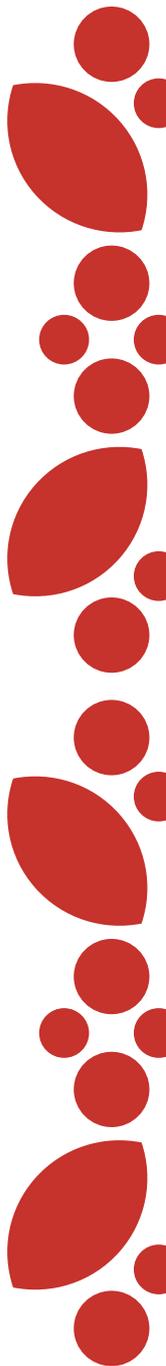
brio en el apoyo a una u otra organización, entonces es importante que este tema se maneje con cuidado. Las decisiones alrededor de estas cuestiones deberían hacerse con base en un diálogo abierto en la Alianza sobre cómo equilibrar el crecimiento con la coherencia, la cohesión y la coordinación interna.

**8) Invertir más en el área de comunicación externa, contratando a un/a comunicador/a para cada unidad de AMPB, aumentando el presupuesto para comunicaciones externas e invirtiendo más en la formación de comunicadores/as locales.**

Hubo varios avances relacionados a comunicaciones durante el proyecto, sin embargo, con mayor inversión, el área de comunicaciones podría contribuir mucho más a la consolidación de AMPB. Actualmente, hay coordinadoras de comunicación para AMPB y la EML, pero el FTM y las unidades de base de liderazgo no cuentan con sus propios equipos de comunicación. El FTM y la CMLT se beneficiarían mucho de tener esas funciones en plantilla (el MJ aún está en una fase inicial de desarrollo, entonces se podría priorizar el FTM y la CMLT primero para esta inversión adicional).

Mayor inversión en comunicaciones también haría posible la elaboración de productos audiovisuales de mejor calidad y materiales mejor adaptados a los diversos contextos locales de la región en términos tanto de contenido como de formato. Las comunicadoras están trabajando en formar a comunicadores comunitarios locales, a través de la Academia de Comunicaciones de AMPB.

El proyecto contribuyó parcialmente a estas actividades de la Academia, pero con mayor inversión a largo plazo esta iniciativa podría aumentar la visibilidad de la Alianza a la vez que contribuye a la territorialización de AMPB.

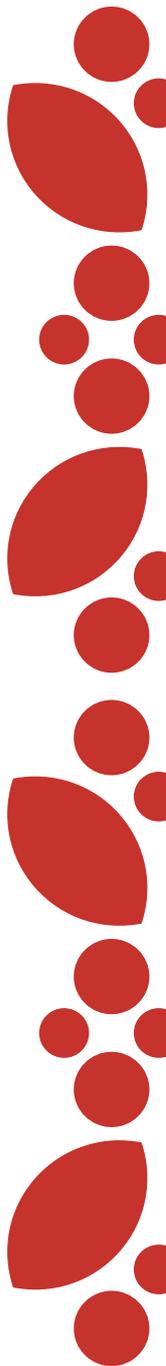


**9) Fortalecer la capacidad de recoger y sistematizar evidencia e identificar lecciones aprendidas, con un sistema MECLA unificado y un equipo MECLA para liderar el trabajo, equilibrando los aspectos técnicos y políticos del sistema para garantizar su utilidad y sostenibilidad.**

El sistema MECLA desarrollado para el proyecto B'atz, y la experiencia ganada implementando este sistema, constituyen un insumo valioso para AMPB si se dedica tiempo y recursos a adaptarlo a las necesidades y la visión de la Alianza a largo plazo e institucionalizarlo, con un equipo para llevarlo adelante. El nuevo organigrama de AMPB ya contempla un oficial MECLA. La Alianza puede beneficiarse significativamente si toma en cuenta las lecciones aprendidas sobre el sistema de MECLA y las usa para armar su propio sistema.

Contar con un sistema fuerte de MECLA aumenta las probabilidades de que AMPB pueda recibir más financiamiento de USAID y de otros donantes con mayor capacidad de inversión. Para lograr esto, un paso importante es hacer el esfuerzo de construir una cultura de escritura, de documentar por escrito y con el detalle suficiente las actividades, complementaria a la oralidad que predomina en la Alianza. Sin embargo, es importante equilibrar el objetivo de tener un sistema MECLA robusto para satisfacer las demandas de los donantes con los objetivos estratégicos de AMPB, porque si el sistema no se considera útil o se ve como una imposición externa, va a ser muy difícil sostenerlo a largo plazo.

Por eso es clave que se desarrolle un sistema diseñado para generar el tipo de evidencia que AMPB considere relevante, y espacios de reflexión y aprendizaje colectivo que sean vistos como un aporte para el trabajo político y la gobernanza de la Alianza. Levi Sucre manifestó que, "Lo técnico no sale si lo político no está alineado", sin embargo, lo opuesto

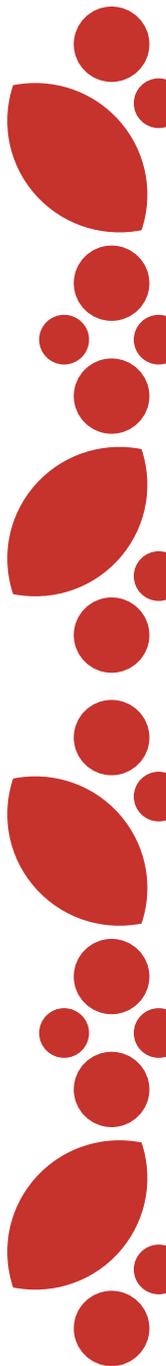


también aplica, sin argumentos técnicos claros es difícil hacer incidencia política exitosa. Marvin Sotelo se refirió a la construcción de este tipo de evidencias como la “movilización de conocimiento” y enfatizó su importancia para el trabajo político de AMPB. Es importante calibrar bien lo técnico y lo político para construir un sistema MECLA útil y sostenible en AMPB y uno que genere evidencias robustas.

Entre las prácticas que se implementaron durante el proyecto que podrían replicarse se incluyen las reuniones quincenales, las dos sesiones de ‘Pausa y Reflexión’ (especialmente la segunda, que se hizo de manera presencial), los foros nacionales y el último foro internacional, como espacios de intercambio de lecciones aprendidas. El sistema incipiente de AMECLA del FTM también sirve como un insumo valioso para la construcción de un sistema MECLA propio en AMPB.

### **10) Diseñar de forma conjunta con las organizaciones nacionales las propuestas de proyectos, así mismo tomarlos en cuenta durante el ciclo del proyecto una vez iniciado.**

Finalmente, para que AMPB crezca al ritmo y de la manera que sus integrantes quieren, es necesario que los futuros proyectos se construyan con el mayor involucramiento posible de las organizaciones miembros y sobre la base de lo ya avanzado. Esto requiere consultar las bases sobre sus necesidades y prioridades y alinear las actividades con los objetivos estratégicos del PEI que se acordaron durante B'atz. Además, varios entrevistados sugirieron que se debería considerar un enfoque más integral para futuros proyectos, basado en la “gestión de territorio” y “sistemas que permitan dar resiliencia a los territorios”. Finalmente, es clave que se analicen las experiencias con el proyecto B'atz y se incorporen las lecciones aprendidas al diseño de los futuros proyectos, para no volver a experimentar las mismas dificultades. Contar con una unidad de gestión de proyectos en AMPB o afín permitiría a la Alianza registrar más sistemáticamente los aprendizajes y usarlos para el diseño de futuros proyectos.



## USAID

### **1) Profundizar el proceso de co creación, reconociendo la desigualdad de condiciones entre las partes y facilitando que las partes se conozcan mejor y que haya comunicación más clara sobre normas, procedimientos y expectativas. Articularse mejor internamente para aumentar la coherencia de los mensajes desde las diferentes oficinas.**

Si bien el proceso de co creación entre USAID, AMPB y RFUS representó un prometedor nuevo modelo para USAID y hay varios elementos que fueron altamente valorados, se puede profundizar y mejorar a futuro. La idea de este proyecto era que AMPB aprendiera a trabajar con USAID y que USAID aprendiera a trabajar con AMPB, y por ende con otras organizaciones similares de Pueblos Indígenas y Comunidades Locales y socios no tradicionales en general. Sin embargo, varios entrevistados señalaron que dudan acerca de qué tanto USAID como institución realmente aprendió sobre la razón de ser de AMPB y las conexiones entre las actividades técnicas que se llevaron a cabo y su agenda política más amplia.

Se ha manifestado que el proceso de co creación fue demasiado técnico y vertical. También se señaló que USAID no entendía suficientemente bien que AMPB no es una organización únicamente de Pueblos Indígenas, sino también de Comunidades Locales, incluyendo organizaciones campesinas, de forestería comunitaria, entre otras manifestaciones de esta categoría.

Se percibió que durante la “co creación” tampoco se logró comunicar con suficiente claridad las expectativas que USAID tenía en términos de selección de personal, idioma de trabajo, MECLA, comunicaciones, entre otros ámbitos. Como ya se explicó, hubo demoras en el posicionamiento del nuevo COP debido a expectativas no comunicadas sobre selección de personal. Además, no se dio orientación técnica adecuada para la construcción del sistema MECLA. Adicionalmente, el requisito de entregar informes en inglés generó una gran carga laboral para un equipo pequeño.

También hubo dificultades en comunicaciones, ya que llegaron pedidos de USAID para videos y otros materiales comunicacionales durante el transcurso del proyecto que no se habían mencionado durante la co creación y AMPB tuvo que posponer publicaciones de contenido en internet porque no había

claridad sobre el proceso de USAID para aprobar estas publicaciones (parámetros, tiempos de revisión, etc.) y no se recibieron respuestas oportunas a las consultas al respecto. Otro ejemplo de esta falta de claridad en los diálogos iniciales es que se avisó con solamente tres días que se iba a tener que ajustar el presupuesto para acomodar la reducción del monto total de \$3M a \$2M, lo cual generó incomodidad porque no permitió llevar a cabo una consulta adecuada de los miembros de AMPB de las líneas presupuestarias a ser modificadas. Un entrevistado notó que parte de esta falta de claridad podría haber sido debido a diferencias intrainstitucionales entre la oficina de USAID en Washington y la oficina en Guatemala, que responden a diferentes estructuras, lo cual sugiere que mayor articulación interna dentro de USAID facilitaría el enlace con socios no tradicionales.

En cualquier caso, comunicar las expectativas más claramente desde el inicio y dejar el tiempo suficiente para que las organizaciones que están participando en el proceso de co creación puedan consultar con sus bases y responder bien a la información proporcionada ayudaría a que la co creación se fortalezca más.

## **2) Ser más flexibles y brindar mayor acompañamiento en campo, simplificando requisitos y trámites, para socios no tradicionales.**

Las dificultades generadas por la falta de claridad de expectativas al inicio del proyecto podrían haber sido atenuadas con más flexibilidad y mejoras en el acompañamiento durante el proyecto. Los requisitos para los indicadores en particular se consideraron muy exigentes, especialmente en términos de la desagregación de los datos por identidad indígena y edad. Los requisitos relacionados al uso del logo y esquema de colores de USAID también fueron percibidos como muy estrictos y poco flexibles. La presencia física de representantes de USAID en los territorios también podría haber sido más frecuente. Sólo se contó con la presencia de un representante de USAID en campo en dos ocasiones durante la vida del proyecto. Esto se tradujo en una falta de entendimiento de las distancias entre localidades, las implicaciones de movilizarse en los territorios y otras cuestiones operativas que afectaron la gestión del proyecto, lo cual generó una percepción de que no fueron comprendidas adecuadamente por USAID. Se recomienda simplificar los requisitos y los trámites y hacer visitas de campo por lo menos dos veces al año, o bien insertarse en las actividades planificadas, para facilitar el desarrollo efectivo y eficiente de los proyectos con socios no tradicionales.

Una vía específica que se recomienda considerar es que se continúe y aumente el uso de instrumentos de contrato flexibles, tal como el Fixed Amount Award, lo que provee un margen de flexibilidad y agilidad en el uso de recursos financieros a los socios implementadores, y disminuye la carga administrativa de los informes financieros y contables. Con respecto al uso de Fixed Amount Awards, se recomienda que no se sobrecarga proyectos con demasiados hitos para entregar, para evitar una carga administrativa que no contribuye a la implementación del trabajo. También se recomienda que se identifique un buen número de hitos administrativos los cuales permitirían un flujo financiero adecuado para la estabilidad en el flujo de caja.

### **3) Hacer más inversiones directas en organizaciones de Pueblos Indígenas y Comunidades Locales y ampliar el alcance geográfico de su apoyo en la región, aprovechando de la colaboración con socios no tradicionales para asegurar que las inversiones lleguen más cerca a los territorios.**

Este proyecto demostró que se puede obtener resultados significativos de una inversión directa en organizaciones de PPII y CCLL. Por lo tanto, es importante que USAID dedique recursos específicos para inversión en los proyectos de PPII y CCLL, alineado con las políticas Pro-Indígena y de Localización de USAID, para reducir las barreras actuales (muy grandes) para que los socios no tradicionales puedan acceder a financiamiento. Financiar a organizaciones de PPII y CCLL es una solución costo-efectiva y con menores riesgos, dado el conocimiento profundo que tienen estas organizaciones de las dinámicas locales en terreno. Sin embargo, para escalar el impacto de estas inversiones, se va a requerir montos más grandes y consideración de una mayor gama de geografías, incluyendo esfuerzos regionales como AMPB. Dado que este proyecto fue ejecutado a través de la oficina USAID en Guatemala, algunos entrevistados manifestaron que percibieron menor atención de USAID a las iniciativas del proyecto que se llevaban a cabo en los otros países de la región y que había una falta de entendimiento de los representantes de USAID del carácter regional de AMPB. Este proyecto fue un primer intento de “regionalizar” más en USAID, lo cual se valora, pero se puede hacer más. Por ejemplo, sería muy valioso brindar oportunidades para que la misión de USAID en Honduras conozca mejor a AMPB y FEPROAH para explorar oportunidades de colaboración.

## RFUS

### 1) Asegurar que haya personas con dedicación exclusiva y cargas laborales sostenibles.

Hay reconocimiento amplio de que RFUS jugó un rol clave en la buena gestión del proyecto y el logro de los objetivos. Sin embargo, una limitación del proyecto que algunos argumentan que RFUS podría haber ayudado a resolver era la falta de personal con dedicación exclusiva y cargas laborales razonables en el equipo del proyecto. Cuando salió Didier Devers como el segundo COP del proyecto, Joshua Lichtenstein de RFUS asumió el cargo de COP, pero tenía muchas otras responsabilidades fuera del proyecto que impedían que lo acompañara al grado que se necesitaba. Cuando se eligió a Fátima Aguado como DCOP, ella asumió el cargo sin dejar su rol como oficial MECLA por 8 meses. De manera similar, Abdel García entró al proyecto como especialista en GDR, pero llegó a ocupar el cargo de oficial MECLA sin abandonar su rol en GDR. Estas doble cargas laborales generaron estrés innecesario durante el proyecto y el costo de sobre cumplimiento fue muy alto.

Una sugerencia concreta para mejorar esta dinámica es garantizar que los equipos de futuros proyectos cuenten con una unidad gestora adecuada que tenga como mínimo un director, un subdirector, un coordinador, un administrador, un comunicador y especialistas temáticos.

### 2) Ser propositivos en asumir el rol de negociador ante USAID.

RFUS participó activamente en las negociaciones iniciales del proyecto con USAID. Sin embargo, se ha sugerido que podrían haber aprovechado mejor su posición como organización estadounidense para mejorar las condiciones del proyecto. Dado su poder cultural e institucional ante la cooperación estadounidense, se encuentran en una posición más fuerte para comunicar las preocupaciones de los actores territoriales a USAID y negociar acuerdos más favorables.



# ANEXO

## ANEXO 1: LISTADO DE ENTREVISTADOS Y PARTICIPANTES EN GRUPOS FOCALES

### Entrevistados

No.	Fecha	Lugar	Nombres y apellidos	Organización	Cargo	Nacionalidad	Etnia
1	6-8-24	Zacatlán MX	Ajb'ee Jiménez	USAID-Guatemala	Agreement Officer's Representative (AOR)	Guatemalteco	
2	7-8-24	Zacatlán MX	Byron Alonzo	Utz Che'	Director técnico	Guatemalteco	Mam
3	19-8-24	Virtual	Isabel Pasos	CMLT	Secretaria Técnica	Nicaragüense	
4	20-8-24	Virtual	David Nicoya	FTM	Director financiero (previamente gerente de AMPB)	Nicaragüense	
5	20-8-24	Virtual	Aracely Abac Cochoy	USAID-Guatemala	Especialista en PPII	Guatemalteca	
6	20-8-24	Virtual	Yovani Alvarado	Utz Che'	Director	Guatemalteco	Shinca
7	20-8-24	Virtual	María Pía Hernández	FTM	Gerente	Nicaragüense	
8	21-8-24	Virtual	Freddy Miranda	FTM	Director de proyectos	Costarricense	
9	22-8-24	Virtual	Catalina Trejos	EML	Coordinadora de comunicaciones	Costarricense	
10	22-8-24	Virtual	Marcial López	EML	Directos y fundador	Nicaragüense	
11	22-8-24	Virtual	Maribel Arango Giraldo	AMPB	Coordinadora de comunicaciones	Colombiana	
12	23-8-24	Virtual	Amalia Hernández	FEPROAH CMLT	Presidenta Mujer Líder	Hondureña	Lenca

No.	Fecha	Lugar	Nombres y apellidos	Organización	Cargo	Nacionalidad	Etnia
13	26-8-24	Virtual	Jorge Irán Vásquez	EML	Facilitador técnico y de monitoreo	Nicaragüense	
14	26-8-24	Virtual	Levi Sucre	AMPB	Director General	Costarricense	Bribri
15	27-8-24	Virtual	Jorge Mora	FTM	Oficial de MECLA	Costarricense	
16	27-8-24	Virtual	Marvin Sotelo	AMPB	Secretario Técnico	Nicaragüense	
17	27-8-24	Virtual	Jacqueline Labert	AMPB	Coordinadora de administración y finanzas, miembro de Secretaría Técnica	Nicaragüense	
18	27-8-24	Virtual	Jennifer Martínez	AMPB	Responsable de contabilidad	Nicaragüense	
19	28-8-24	Virtual	Didier Devers	Equipo del proyecto B'atz	Chief of Party (abril 2021-abril 2022)	Belga (reside en Guatemala)	
20	28-8-24	Virtual	Lizany Zuñiga	ACOFOP	Asistente Financiera	Guatemalteca	
21	28-8-24	Virtual	Walter Aroche Arriaza	ACOFOP	Director administrativo financiero	Guatemalteco	

## Participantes en grupos focales

No.	Fecha	Lugar	Nombres y apellidos	Organización	Cargo	Nacionalidad	Etnia	Edad
1	6-8-24	Zacatlán MX	Nidia González	Red Mocaf	Co facilitadora	Mexicana	Mestiza	32
			César Juan	Red Mocaf	Co facilitador	Mexicano	Otomí	23
			David Rodríguez	FEPROAH	Co facilitador, miembro de junta directiva de su cooperativa local (El Palisal)	Hondureño	Lenco	30
			Nazareth Henríquez	FEPROAH	Co facilitadora	Hondureña	Mestiza	38
			María Irma Torres	Utz Che'	Co facilitadora, presidenta del grupo de mujeres	Guatemalteca	Maya achis	29
			Rony Misael Ramos Chen	Utz Che'	Co facilitador, miembro del comité de su comunidad	Guatemalteco	Maya achis	38

No.	Fecha	Lugar	Nombres y apellidos	Organización	Cargo	Nacionalidad	Etnia	Edad
2	21-8-24	Virtual	Silvia Yojana T. Ordoñez	Utz Che'	Facilitadora	Guatemalteca		
			Ossiel Torres	Red Mocaf	Facilitador	Mexicano		
3	11-9-24	Virtual	Joshua Lichtenstein	Rainforest Foundation US	Director de incidencia y COP	Estadounidense		
			Fátima Aguado	Proyecto B'atz	Deputy COP	Nicaragüense		
			Abdel García	Proyecto B'atz	Oficial MECLA, Especialista en GDR	Nicaragüense		
			Anielka Rodríguez	Proyecto B'atz	Especialista en GDR	Nicaragüense		



## ANEXO 2: LISTADO DE DOCUMENTOS REVISADOS

### *Propuesta inicial*

#### *Reportes de sesiones de evaluación intermedia*

- Pausa y Reflexión 1 (agosto a octubre 2022)
- Pausa y Reflexión 2 (julio 2023)
- Evaluación Intermedia (abril 2024)

#### *Documentos del sistema MECLA*

- Activity Monitoring, Evaluation, and Learning Plan
- Instructivo MECLA
- Hitos técnicos

#### *Instrumentos de gestión desarrollados durante el proyecto*

- Plan Estratégico Institucional de AMPB
- Plan Regional de Género y Cambio Climático
- Planes Comunitarios de Gestión de Riesgos

#### *Reportes de eventos*

- II Cumbre de Mujeres Originarias de Mesoamérica (mayo 2024)
- Diálogo sobre el Impacto del Financiamiento Territorial Directo a Pueblos Indígenas y Comunidades Locales de Mesoamérica (febrero 2024)

### ***Boletines***

- Noviembre 2023
- Marzo 2024
- Junio 2024

### ***Documentos clave del Fondo Territorial Mesoamericano***

- Convocatoria de 2023
- Manual de Operaciones
- Manual de Funciones
- Estatutos
- Bases Conceptuales – AMECLA
- Estrategia de Recaudación de Fondos

### ***Documentos clave de la Escuela Mesoamericana de Liderazgo***

- Guía de Gestión de Riesgos de Desastres
- Cuaderno del CoFacilitador
- Plan de incidencia
- Modelo de Enseñanza – Aprendizaje en Gestión de Riesgos de Desastres
- Sistematización del Modelo de Gestión de Riesgos de Desastres



## **ANEXO 3: HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Ver **[aquí](#)**.

