

# Impulsando el liderazgo de jóvenes en conservación en América Latina

Impacto de Aceleradores por Naturaleza  
(2021 - 2023)

**Edición:** Sociedad Peruana de Derecho Ambiental

**Autor:** Rocío López de la Lama, Christel Scheske

**Coordinación editorial:** Cristian Díaz

**Diseño y diagramación:** Danny Vilchez

**Foto de portada:** Víctor Ruiz

**Cita sugerida:** López, R. y Scheske, C. (2025). Impulsando el liderazgo de jóvenes en conservación en América Latina: Impacto de Aceleradores por Naturaleza (2021-2023). Lima: SPDA.

Se prohíbe la venta total o parcial de esta publicación, sin embargo, se puede hacer uso de ella siempre y cuando se cite correctamente a los autores.

Av. Prolongación Arenales 437, San Isidro, Lima, Perú

Teléfono: (+51) 612 4700

[www.spda.org.pe](http://www.spda.org.pe)

**Presidente:** Jorge Caillaux

**Directora ejecutiva:** Isabel Calle

**Gerente de Conservamos por Naturaleza:** Carolina Butrich

Primera edición digital: noviembre 2025

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2025-14802

ISBN digital: 978-612-5180-44-5

Esta publicación está disponible para su libre descarga en: [www.spda.org.pe](http://www.spda.org.pe)

Conservamos por Naturaleza es una iniciativa de la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA) que fortalece y amplía los esfuerzos de conservación liderados por la ciudadanía, contribuyendo a las metas nacionales e internacionales mediante la expansión de la protección y el valor de áreas naturales prioritarias.

Desde hace más de una década, apoyamos a comunidades, jóvenes líderes, iniciativas privadas y colectivos que están transformando la manera en que se hace conservación en América Latina.



# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	4
<b>1. Evaluación del impacto de Aceleradores por Naturaleza</b>	7
1.1.Aceleradores por Naturaleza	7
1.2.Objetivos de la investigación	9
1.3.Metodología de evaluación: recopilación de dato	10
1.4.Metodología de evaluación: análisis de datos	12
1.5.Datos demográficos y diversidad de los participantes, estadísticas de los participantes	13
<b>2. Historias de transformación: del aprendizaje al impacto</b>	17
2.1.Evaluación general de AxN	17
2.2.Habilidades en evolución, motivación y confianza en sí mismo	19
2.3.Aplicación de habilidades y generación de impacto	25
2.4.El papel de los mentores	28
2.5.Redes	32
2.6.Fondo semilla AxN	32
2.7.Dinámica del curso y red de antiguos alumnos	33
<b>3. Factores de éxito de AxN: elementos clave para el fortalecimiento de capacidades para una conservación efectiva</b>	37
3.1.Factores de éxito de AxN: ¿qué es lo que funciona bien?	37
3.2.Margen de mejora en el curso AxN	40
3.3.Teoría del cambio del curso AxN	41
3.4.Implicancias para el fortalecimiento de capacidades desde los jóvenes en América Latina	45
<b>4. Mejoras en la herramienta de seguimiento y limitaciones de la investigación</b>	47
<b>5. Conclusiones</b>	49
<b>6. Referencias</b>	50

## Resumen ejecutivo

“Aceleradores por Naturaleza” (AxN) ha demostrado un notable éxito en el fortalecimiento del liderazgo juvenil para la conservación en toda América Latina durante sus tres primeros años. Nuestra evaluación utilizó un riguroso enfoque mixto de investigación para evaluar el impacto del programa e identificar oportunidades de mejora, combinando el análisis cuantitativo con hallazgos cualitativos desde las perspectivas de múltiples partes interesadas.

La metodología de evaluación incluyó tres flujos complementarios de recopilación de datos (véase la sección 1.3). En primer lugar, realizamos una amplia encuesta en línea a los participantes del curso AxN, con una tasa de respuesta del 56 % y 50 respuestas completas en las tres ediciones (2021-2023). Se excluyó a la edición de 2024 porque estaba en curso durante la fase de recopilación de datos de nuestra evaluación. La encuesta evaluó los cambios en las habilidades técnicas, las capacidades de liderazgo y los niveles de confianza, así como el impacto en la conservación logrado por los participantes, mediante escalas cuantitativas y preguntas abiertas. Para garantizar la validez de la encuesta, realizamos una prueba piloto del instrumento con cinco participantes e incorporamos los comentarios del equipo de CxN y de Wyss Academy for Nature.

Complementamos nuestro enfoque cuantitativo con 13 entrevistas en profundidad a participantes seleccionados, elegidos estratégicamente para representar diferentes nacionalidades, ediciones y niveles de participación. Estas conversaciones de 25 minutos exploraron en detalle las experiencias de los participantes, desde los resultados específicos del aprendizaje hasta los retos a los que se enfrentaron y las recomendaciones para mejorar. Para captar la perspectiva de los mentores, realizamos cuatro entrevistas adicionales con los mentores del programa. Por último, un grupo de discusión de dos horas con el equipo organizador de AxN proporcionó más contexto institucional y una visión de los retos y oportunidades operativos.

Nuestro análisis combinó pruebas estadísticas con evaluaciones cualitativas (véase la sección 1.4). Los datos cuantitativos de la encuesta se analizaron utilizando pruebas no paramétricas en R. En cuanto a los datos cualitativos, realizamos un análisis temático de las transcripciones de las entrevistas en español utilizando NVivo, lo que permitió que surgieran códigos a través de una revisión iterativa, al tiempo que se conservaban los matices lingüísticos.

Nuestro enfoque multilateral reveló impactos positivos sustanciales en todas las dimensiones de habilidades evaluadas (véanse las secciones 2.1 y 2.2), tanto en términos de desarrollo de habilidades como de su posterior aplicación. Las capacidades de gestión de proyectos mostraron un avance especialmente notable, con un aumento de la media de los niveles de habilidades autoevaluados de 1,71 a 2,80 en una escala de tres puntos. Los participantes demostraron un notable crecimiento en áreas como el diseño de estrategias de conservación utilizando enfoques basados en la teoría del cambio y el desarrollo de objetivos SMART dentro de marcos lógicos. Las habilidades de liderazgo y comunicación también experimentaron una mejora significativa, aunque partiendo de una base más alta, con un aumento de las habilidades de liderazgo de 2,14 a 2,75 y de las de comunicación de 1,78 a 2,75. Analizamos algunas limitaciones de nuestra metodología para medir los cambios en las habilidades de liderazgo. Cabe destacar que estos avances fueron consistentes en todas las variables demográficas, incluyendo género, edad, país de origen y si el participante trabajaba en la Amazonía andina, lo que sugiere la eficacia del programa para una amplia gama de grupos demográficos dentro de los parámetros básicos de los solicitantes de AxN. También descubrimos que los participantes necesitan más contenido sobre presupuestos y recaudación de fondos.

Descubrimos que el impacto del curso AxN va más allá del fortalecimiento de habilidades técnicas (véase la sección 2.3.). El 90 % de los participantes afirmaron haber ganado confianza en su trabajo de conservación, mientras que el 84 % indicaron una mayor motivación para permanecer en el campo. Varios participantes reconocieron que AxN les había proporcionado la confianza y las herramientas necesarias para seguir una carrera en el ámbito de la conservación en momentos críticos de sus vidas, en los que, de otro modo, podrían haber abandonado el campo. La eficacia del programa queda aún más patente en las estadísticas de empleo actuales: el 86 % de los antiguos alumnos trabajan en el ámbito de la conservación, y más de la mitad se centran en la región andina amazónica, de gran biodiversidad.

Nuestro análisis triangulado identificó varios factores clave que subyacen al éxito de AxN (sección 3.1.). Los participantes valoraron muy positivamente los métodos de enseñanza altamente participativos del programa, que incluyen comentarios y orientación en tiempo real. El diseño integral del plan de estudios integró eficazmente la formación técnica con el desarrollo de habilidades sociales, preparando a los participantes para los complejos aspectos interpersonales del trabajo de conservación. La participación de mentores experimentados proporcionó orientación profesional e inspiración, y los participantes valoraron especialmente la experiencia técnica de los mentores (con una puntuación de 2,82 sobre 3) y el apoyo al desarrollo profesional (2,60 sobre 3) (véase la sección 2.4.).

Es importante destacar que nuestra evaluación reveló áreas importantes que requieren atención para futuras iteraciones, con un fuerte consenso entre los grupos de partes interesadas (véase la sección 3.2.). Desde la perspectiva de los mentores, las entrevistas pusieron de relieve la necesidad de contar con directrices más claras para el programa y una mejor integración en la visión más amplia de AxN. Tanto los mentores como los alumnos abogaron por un inicio más temprano de las relaciones de mentoría y por más sesiones que las tres de una hora actuales. El equipo de CxN reconoció estos retos en el grupo de discusión, señalando que el componente de mentoría ha resultado ser el elemento más difícil de implementar con éxito.

El aspecto de creación de redes del programa muestra un patrón similar: aunque resulta muy eficaz durante el curso, mantener estas conexiones después ha resultado difícil, ya que la red actual de antiguos alumnos no cumple las expectativas de los participantes en cuanto a la continuidad de las conexiones (véase la sección 3.5.). Los participantes expresaron de forma sistemática que las conexiones posteriores al curso se debilitan considerablemente, una preocupación compartida por el equipo de CxN, que citó las limitaciones de recursos como un obstáculo clave para implementar una plataforma de antiguos alumnos más sólida.

Los procesos administrativos, en particular los relacionados con la distribución del financiamiento inicial de AxN, deben racionalizarse (véase la sección 2.6.). Algunos participantes que habían obtenido fondos iniciales informaron de retrasos significativos en la recepción de los fondos, lo que afectó a la ejecución de los proyectos.

Basándonos en las opiniones de las distintas partes interesadas, recomendamos varias mejoras estratégicas (véase la sección 3.2.):

1. **Definición de «Aceleradores» en el proceso de solicitud:** El proceso de solicitud necesita criterios de calificación más claros, con un enfoque recomendado en los candidatos que tengan al menos tres años de experiencia profesional para aprovechar mejor el aprendizaje del programa.
2. **Difusión del programa en el proceso de solicitud:** la actual selección de candidatos centrada en las redes sociales debe ampliarse mediante asociaciones institucionales para atraer a más candidatos cualificados de los países destinatarios.
3. **Contenido del curso:** Algunas áreas necesitan mejoras, incluyendo una mayor cobertura de la planificación financiera y los presupuestos, contenido adicional sobre las relaciones con la comunidad y la participación de los pueblos indígenas, habilidades sociales de liderazgo bien definidas y una formación en comunicación reorientada hacia habilidades prácticas como hablar en público.
4. **Tutoría:** El programa requiere una reestructuración con horarios de inicio más tempranos, sesiones prolongadas más allá del límite actual de tres horas, directrices más claras que se centren en el desarrollo profesional y el apoyo emocional de los participantes en lugar de en los proyectos, y una participación más intensa de los mentores en el programa.
5. **Apoyo individual:** Los participantes necesitan una orientación más estructurada durante el curso y controles periódicos después del curso, con sistemas formales de retroalimentación para supervisar el progreso y el impacto del programa.
6. **Red de antiguos alumnos:** Es necesario reforzar la participación de la comunidad mediante una plataforma integrada que abarque a todas las promociones, incluyendo grupos de WhatsApp, un sitio web con actualizaciones de los proyectos y reuniones más frecuentes.
7. **Financiamiento inicial:** aunque ha tenido una acogida positiva, el mecanismo de financiamiento requiere una racionalización administrativa para hacer frente a los importantes retrasos en la distribución, especialmente en el caso de los participantes internacionales.

Nuestras conclusiones nos permitieron proponer una teoría del cambio revisada para el curso AxN, que discutimos y presentamos como una cadena de resultados en la sección 3.3.

Este estudio tiene implicaciones más amplias para el fortalecimiento de capacidades de conservación en América Latina (véase la sección 3.4). Nuestra evaluación demuestra la importancia de equilibrar la formación técnica con el apoyo individualizado y el fomento de la confianza, especialmente para los jóvenes profesionales que se enfrentan a complejos retos de conservación. El gran valor que los participantes otorgan al aprendizaje a partir de las experiencias y los contextos latinoamericanos sugiere la importancia de la representación regional en el desarrollo del liderazgo en materia de conservación.

De cara al futuro, AxN se encuentra en una posición idónea para reforzar su papel como catalizador del liderazgo juvenil en materia de conservación en América Latina. El enfoque integral del programa para el fortalecimiento, que combina la formación técnica con el fomento de la confianza y el desarrollo de redes, ofrece valiosas lecciones para iniciativas similares en la región. Con un 86 % de los participantes trabajando actualmente en la conservación (la mayoría en la región de los Andes y el Amazonas), un 24 % de los participantes obteniendo financiamiento adicional para sus iniciativas de conservación y un 20 % creando sus propias ONG tras el programa, AxN ya está generando un impacto significativo en la conservación. Al abordar las áreas identificadas para mejorar y aprovechar sus puntos fuertes, el programa puede seguir formando a una nueva generación de líderes en conservación preparados para abordar los complejos retos medioambientales de la región.

# 01.

## Evaluación del impacto de Aceleradores por Naturaleza

### 1.1 Aceleradores por Naturaleza

*Aceleradores por Naturaleza* (AxN) es un curso en línea creado por *Conservamos por Naturaleza* (CxN), una iniciativa de la *Sociedad Peruana de Derecho Ambiental* (SPDA), organización peruana de la sociedad civil. El curso tiene como objetivo capacitar a jóvenes profesionales de la conservación (menores de 35 años) en América Latina en el diseño, la planificación y la implementación de proyectos y campañas de conservación. El curso se ha impartido durante tres años consecutivos desde 2021, con un total de 90 participantes (Figura 1). En 2024 se llevó a cabo una nueva edición, pero no se incluyó en la evaluación de impacto actual porque aún estaba en curso en el momento de la evaluación.

**Figura 1:** Mapa que ilustra la distribución geográfica de los participantes de AxN en América Latina (2021-2023).



Según las descripciones del programa utilizadas para las propuestas de subvención, la visión de CxN sobre el curso es «una comunidad de profesionales que aplican normas rigurosas a la práctica de la conservación y el liderazgo en América Latina, al tiempo que tienen libertad para innovar y experimentar a través de iniciativas dirigidas por jóvenes». Para lograrlo, el programa AxN incluye las siguientes líneas de aprendizaje:

1. **Análisis de los retos de la conservación:** análisis de un problema de conservación y construcción de un modelo de situación, sensibilidad hacia el género y la diversidad intercultural, y defensa política.
2. **Diseño de soluciones:** Teoría del cambio para comprender las relaciones causales entre las estrategias y el impacto. Diseño de objetivos e indicadores SMART y uso de marcos lógicos para la planificación de proyectos.
3. **Implementación:** Presupuesto y financiamiento, así como habilidades sociales en liderazgo y creación de equipos, y resolución de conflictos mediante la comunicación no violenta.
4. **Comunicación:** conceptos y herramientas básicos, oratoria y narración.

Cada año, se admite a un máximo de 30 participantes en el curso mediante un proceso de selección competitivo. El curso se imparte en línea durante cuatro meses consecutivos, con clases dos veces por semana. Estas incluyen clases magistrales, presentaciones de expertos externos y dinámicas de **networking** para fomentar las relaciones entre los participantes. En la segunda mitad del curso, los participantes completan una propuesta de proyecto, y CxN concede pequeñas subvenciones a 2-3 propuestas, teniendo en cuenta la calidad de la propuesta y el nivel general de compromiso del participante con el curso.

Durante el curso, los participantes pueden optar por tener un mentor, un profesional con experiencia en conservación y conocimientos especializados en un campo relacionado con los intereses de los participantes de AxN. Estos expertos ofrecen apoyo de mentoría de forma gratuita. Por lo tanto, el programa de mentoría es opcional para los participantes de AxN, lo que garantiza que solo participen aquellos participantes que tengan un interés genuino en recibir mentoría. Las parejas de mentoría se reúnen al menos tres veces durante el período del curso, durante aproximadamente una hora y media, para que el mentor brinde orientación sobre el desarrollo profesional o un tema específico relacionado con la conservación. El mentor también puede proporcionar comentarios a AxN sobre la propuesta de proyecto AxN de los participantes. Las parejas de mentoría son emparejadas por el equipo de CxN.

Durante los últimos dos años, el curso ha sido cofinanciado por Wyss Academy for Nature, y los miembros del Hub Latinoamérica han participado en diversos aspectos docentes del curso, así como en el diseño de esta evaluación. CxN tiene la intención de continuar con este programa de formación en beneficio de los futuros jóvenes conservacionistas latinoamericanos.



## 1.2 Objetivos de la investigación

Nuestro estudio tuvo tres objetivos. El primer objetivo era evaluar el impacto que el curso ha tenido en el desarrollo profesional de los participantes. Queríamos comprobar algunas hipótesis clave del equipo del curso CxN, como: 1) que el contenido del curso refleja las necesidades de fortalecimiento de capacidades del público objetivo, y 2) que el contenido del curso permite a los participantes lograr un mayor impacto en la conservación. A partir de los resultados, nuestro objetivo era identificar qué aspectos del curso son exitosos, qué enfoques son menos útiles y cómo se podría mejorar el curso para las futuras generaciones de participantes. La realización de esta evaluación con metodologías sólidas de ciencias sociales está en consonancia con el enfoque de CxN y Wyss Academy for Nature en la gestión adaptativa, que basa las decisiones de gestión en una ciencia sólida y en el aprendizaje continuo.

El momento para el estudio fue oportuno, ya que el curso se ha impartido durante tres años consecutivos y, con 90 participantes, proporciona una amplia población de participantes que han tenido tiempo de transferir los conocimientos adquiridos a su trabajo. Es importante destacar que CxN ha dado prioridad a AxN como actividad principal para los próximos años, lo que brinda oportunidades para que los aprendizajes de esta evaluación mejoren el curso.

Nuestro segundo objetivo era contribuir a la literatura académica sobre cómo los programas de fortalecimiento de capacidades pueden ayudar mejor a los jóvenes impulsores del cambio en materia de conservación. A pesar de su amplia prevalencia en los proyectos de conservación, existe una notable escasez de literatura que evalúe los programas de fortalecimiento de capacidades en el ámbito de la conservación, especialmente para grupos desfavorecidos como los jóvenes y en entornos de no habla inglesa como América Latina (Méndez et al., 2007). Las investigaciones existentes muestran que la mayoría de las evaluaciones de fortalecimiento de capacidades en el ámbito de la conservación evalúan los cambios en los conocimientos, las actitudes o el comportamiento, pero no suelen medir los impactos en la conservación (Sterling et al., 2022). Las evaluaciones también tienden a realizarse solo a corto plazo (en el plazo de un año), y son pocos los que miden los impactos a largo plazo (*ibíd.*). Entre las excepciones destacadas se encuentra la reciente evaluación realizada por Sandbrook et al. (2022) sobre los impactos del Máster en Liderazgo para la Conservación de la Universidad de Cambridge tras una década de implementación, que sirvió de guía útil para nuestro estudio. Es fundamental contar con herramientas eficaces de seguimiento y evaluación de los programas de fortalecimiento, dados los recursos financieros y humanos a menudo limitados del sector de la conservación. Con este fin, además de este informe preliminar, los métodos y resultados de esta evaluación se enviarán a una revista académica para su publicación en acceso abierto.

Nuestro objetivo final era apoyar la validación y mejora de la teoría del cambio subyacente al programa AxN, utilizando los resultados del estudio. Una teoría del cambio describe la progresión prevista de los resultados tras una intervención, y su evaluación determina si estos resultados se producen realmente gracias a las intervenciones implementadas (Margoluis et al., 2013). Una teoría del cambio ayudará a orientar la evolución del programa AxN, ya que proporciona un esquema explícito de las expectativas del programa y ofrece a los organizadores del curso un marco para considerar futuras acciones y evaluaciones (Porzecanski et al., 2022).

### 1.3 Metodología de evaluación: recopilación de datos

El diseño de la investigación para esta evaluación se basa en una revisión bibliográfica de artículos académicos y literatura gris que exploran la cuestión del fortalecimiento. Esta revisión, realizada en inglés y español, nos permitió diseñar las diferentes herramientas de recopilación de datos empleadas para la evaluación. Siguiendo un enfoque de investigación de métodos mixtos, realizamos encuestas dirigidas a los participantes, entrevistas semiestructuradas con los participantes y mentores, así como un grupo de discusión con el equipo de CxN. Las diversas formas de recopilar y analizar los datos nos permitieron triangular los resultados y validar las principales cuestiones entre los participantes en AxN (es decir, el equipo, los participantes y los mentores).

#### Revisión del material de AxN

Revisamos la información de referencia existente sobre el curso, incluidas las propuestas de subvención para financiarlo y el material académico para los participantes.

#### Encuesta a los participantes

Diseñamos una encuesta en línea dirigida a los participantes y la implementamos a través de Qualtrics. Tras un taller que organizamos con el equipo de CxN y los miembros de Wyss Academy for Nature en abril de 2024, definimos los principales temas y variables de la encuesta (Tabla 1). Después del taller, compartimos la versión final de la encuesta para su validación con los equipos de CxN y Wyss Academy for Nature, así como con cinco participantes de diferentes ediciones. Probar la encuesta con los participantes nos permitió asegurarnos de que el lenguaje empleado en toda la encuesta fuera fácil de entender, que todas las preguntas fueran relevantes para los participantes y que el tiempo necesario para completar la encuesta no superara los 25 minutos.

**Tabla 1:** Secciones y tipos de preguntas utilizadas en la encuesta a los participantes.

Secciones	Tipos de preguntas	Información recopilada
Antecedentes personales	Preguntas de sí/no Preguntas de opción múltiple	Datos demográficos (sexo, país de origen, año de nacimiento, etc.). Ocupación principal (trabajo, voluntariado, etc.). Si trabajan o no en el ámbito de la conservación y cuál es su función.
Impacto percibido en las habilidades (autoevaluación)	El impacto en los niveles de habilidades de los participantes se evaluó en tres categorías principales: gestión de proyectos, liderazgo y comunicación, cada una con varias dimensiones, comparando las autoevaluaciones antes y después de la intervención de AxN.  Se utilizó una escala Likert de 3 puntos para medir los niveles de habilidades antes de AxN («deficiente», «aceptable» y «bueno») y otra escala de 3 puntos para evaluar los cambios posteriores («las habilidades disminuyeron», «se mantuvieron igual» y «mejoraron»).	Dimensiones de gestión de proyectos: analizar un problema de conservación, diseñar una estrategia de conservación, integrar aspectos de género e interculturalidad, emplear un marco lógico para la planificación de proyectos, el presupuesto y las habilidades de recaudación de fondos. Dimensiones de liderazgo: establecer una visión, crear un equipo eficaz, resolución de conflictos, capacidad para adaptarse a nuevos contextos y generar soluciones.  Dimensiones de comunicación: planificar una estrategia de comunicación, diseñar mensajes clave, utilizar herramientas en línea y hablar en público.

Nivel percibido de aplicación de las habilidades después del curso	El nivel percibido de aplicación de las habilidades aprendidas se evaluó siguiendo las mismas tres categorías y dimensiones que para los niveles de habilidad (arriba). Los participantes respondieron a preguntas de opción múltiple, indicando por cada habilidad si la habían aplicado después del curso («Sí», «No» o «No recuerdo»).	Las mismas dimensiones que para los niveles de habilidad.
Efectos sobre la motivación, la confianza en uno mismo y los impactos percibidos	Preguntas de valoración y clasificación Preguntas de opción múltiple Preguntas abiertas	Nivel general percibido del impacto del curso AxN en las habilidades como profesionales de la conservación, sus niveles de motivación para trabajar en la conservación y su nivel de confianza en sí mismos como profesionales de la conservación. Los principales espacios en los que los participantes sintieron que aprendieron y disfrutaron más, así como sugerencias para mejorar la estructura del curso. Principales impactos profesionales y cómo los participantes percibieron que AxN ha contribuido a esos impactos.
Programa de mentoría y apoyo general de AxN	Escala Likert (3 puntos) Preguntas de sí/no Preguntas abiertas	Nivel de satisfacción con el mentor, frecuencia de las reuniones, principales áreas de impacto y sugerencias
Red generada por AxN	Preguntas de opción múltiple Preguntas estándar empleadas para un análisis de redes sociales (SNA)	Nombres de las personas con las que interactúan o han interactuado más, y frecuencia de interacción (es decir, una vez a la semana o más, una vez al mes o más, una vez cada seis meses o más, una vez al año o más, nunca).

Lanzamos la encuesta a principios de agosto de 2024 y los participantes tuvieron unas tres semanas para completarla. Se enviaron múltiples recordatorios por correo electrónico y grupos de WhatsApp para garantizar la máxima participación. El equipo de CxN organizó un sorteo para fomentar una mayor participación. Un total de 72 personas completaron la encuesta. De estas, se utilizaron 50 respuestas en nuestro análisis final (tasa de participación del 56 %). Las encuestas completadas en menos del 65 % y aquellas en las que el participante no respondió correctamente a nuestra pregunta de atención fueron excluidas del análisis. De las 50 encuestas analizadas, tres no respondieron a algunas de las preguntas finales, lo que explica por qué para algunos ítems de la encuesta tenemos un subconjunto de 47 participantes. La encuesta fue anónima. La encuesta completa se incluye en los apéndices.

### Entrevistas con participantes

Basándonos en los resultados preliminares de la encuesta, diseñamos una entrevista semiestructurada para los participantes con el fin de explorar más a fondo: la percepción de los participantes sobre el impacto del curso AxN en sus vidas profesionales y personales; su experiencia general con AxN y sus sugerencias para mejorar la forma en que se imparten las clases (teóricas y prácticas); el apoyo general percibido por parte del equipo CxN durante y después del curso; su experiencia con los mentores y posibles sugerencias; el impacto percibido que los participantes tienen en la conservación de la biodiversidad una vez completado el curso AxN; y, para aquellos que habían recibido una pequeña beca de AxN, sus experiencias y logros como resultado de la financiación.

Se entrevistó a un total de 13 participantes. Todas las entrevistas se realizaron de forma virtual, a través de Zoom, y cada una duró una media de 25 minutos. Todas las entrevistas fueron realizadas por Rocío López de la Lama para garantizar la imparcialidad tanto de los participantes como de la entrevistadora. Los entrevistados fueron seleccionados para abarcar una amplia gama de nacionalidades, las tres ediciones de AxN y una combinación de niveles de participación de los participantes en el curso, según la perspectiva del equipo de CxN. Las entrevistas se llevaron a cabo a lo largo de septiembre y octubre de 2024. La guía completa de la entrevista se incluye en los apéndices.

### **Entrevistas con mentores**

Una vez que comenzamos a analizar los resultados de la encuesta y las entrevistas con los participantes, se hizo evidente que necesitábamos incluir la perspectiva de los mentores. Nos pusimos en contacto con seis mentores para entrevistarlos. Nuestro objetivo era explorar sus motivos para participar como mentores de AxN, los retos y obstáculos a los que se enfrentaban, los aspectos positivos y los éxitos de su trayectoria como mentores, y sus sugerencias generales para mejorar los futuros programas de mentoría de AxN. A principios de noviembre de 2024 pudimos entrevistar a cuatro mentores. Todas las entrevistas se realizaron de forma virtual a través de Zoom y duraron una media de 25 minutos.

### **Grupo de discusión con el equipo de CxN**

Por último, también realizamos un grupo de discusión con el equipo de CxN en diciembre de 2024, en el que participaron Carolina Butrich, Cristian Díaz y Majo Arguedas como actuales responsables del programa. El grupo de discusión duró dos horas y se grabó en audio con el consentimiento de todos los participantes. Los objetivos del grupo de discusión eran:

1. Comprender el proceso de gobernanza relacionado con AxN.
2. Identificar los principales retos, barreras, oportunidades y fortalezas de AxN.
3. Validación de los principales temas que han surgido a lo largo de la evaluación, y
4. Explorar posibles oportunidades de mejora y sugerencias clave/próximos pasos para una visión a cinco años.

Las preguntas orientativas para el grupo de discusión se incluyen en los apéndices.

### **Aprobación ética de esta evaluación**

Esta investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima, Perú (Proyecto n.º 214582). Se informó a todos los participantes sobre sus derechos como tales (libertad para interrumpir su participación en cualquier momento) y de que sus respuestas serían tratadas de forma confidencial y se analizarían y presentarían de forma anónima. Los participantes dieron su consentimiento explícito antes de participar.

## **1.4 Metodología de evaluación: análisis de datos**

### **Análisis cuantitativo de datos**

Realizamos análisis estadísticos utilizando la versión 4.2.0 de R (R Core Team, 2023) a través de RStudio (Posit team, 2023), utilizando los paquetes *tidyverse* y *rstatix*. El análisis estadístico y la codificación R contaron con el apoyo de Claude (versión 3.5), un asistente de IA de Anthropic (2024). La significación estadística se fijó en  $p < 0,05$  para todas las pruebas. Utilizamos pruebas no paramétricas adecuadas para datos nominales.

### **Pruebas estadísticas empleadas**

Cambios percibidos en las habilidades: Para analizar los cambios en las habilidades autoinformadas por los participantes después del curso AxN, empleamos un enfoque estadístico jerárquico que examinaba tres categorías principales de habilidades: gestión de proyectos (6 dimensiones), liderazgo (5 dimensiones)



y comunicación (4 dimensiones). Para cada categoría de habilidades, primero realizamos pruebas de rangos con signo de Wilcoxon para evaluar la mejora general comparando las puntuaciones medias de los participantes antes y después del curso.

A continuación, para examinar si algunas dimensiones dentro de cada categoría mostraban una mejora mayor que otras, utilizamos pruebas de Friedman para comparar la magnitud de las puntuaciones de cambio entre las dimensiones. Cuando las pruebas de Friedman indicaban diferencias significativas, realizamos comparaciones por pares post hoc utilizando pruebas de rangos con signo de Wilcoxon con corrección de Bonferroni para controlar las comparaciones múltiples.

Aplicación de habilidades después del curso AxN: Para analizar cómo los participantes pusieron en práctica las habilidades aprendidas, calculamos el porcentaje de participantes AxN que informaron haber aplicado cada habilidad, excluyendo las respuestas «No lo recuerdo». En la mayoría de las dimensiones, hubo diferencias claras en las tasas de aplicación, como se explica a continuación. Para las dos dimensiones de comunicación en las que las diferencias eran menos evidentes, utilizamos pruebas de bondad de ajuste chi-cuadrado para determinar si la proporción de participantes que aplicaban estas habilidades era significativamente diferente a lo esperado por azar.

A continuación, para comparar las tasas de aplicación entre las tres categorías principales de habilidades (gestión de proyectos, liderazgo y comunicación), utilizamos una prueba de Friedman.

Cambios en la motivación y la confianza: empleamos pruebas de rangos con signo de Wilcoxon para analizar los cambios en los niveles de motivación y confianza.

Efectos demográficos: para todos los grupos de datos anteriores, también analizamos los efectos de las diferencias demográficas. Utilizamos la correlación de Spearman para la edad en el momento del curso y las pruebas de Kruskal-Wallis para las variables ordinales: género, año de participación en AxN, profesión, nivel educativo y país de origen. Utilizamos la prueba de suma de rangos de Wilcoxon para evaluar las diferencias en función de si los participantes trabajan o estudian en la Amazonía andina.

### **Análisis cualitativo de los datos**

Todas las entrevistas se transcribieron y analizaron en español para garantizar que se perdiera la mínima información posible en la traducción al inglés (Newing, 2011). Empleamos el software Notta IA para ayudar con la transcripción. Para el análisis de las entrevistas utilizamos un enfoque deductivo, utilizando categorías amplias de las guías de entrevista que permitieron la aparición de códigos al revisar los datos. Después de un par de iteraciones de revisión de las transcripciones, generamos un conjunto final de códigos. Todo el análisis se realizó en NVivo V14. Las citas fueron traducidas del español al inglés con el apoyo de la IA Claude (versión 3.5).

## **1.5 Datos demográficos y diversidad de los participantes, estadísticas de los participantes**

### **Perfil de los participantes AxN participantes**

Un total de 50 participantes completaron la encuesta, con una representación casi igualitaria en las tres ediciones (2021-2023) y un conjunto diverso de encuestados de varios países. La tabla 2 resume las características demográficas de los encuestados. El perfil de los encuestados refleja fielmente la demografía general de los participantes en el curso, lo que sugiere que la encuesta ofrece una imagen precisa de los perfiles de los participantes AxN y da confianza a las conclusiones extraídas de las respuestas.

En cuanto al género, el número de mujeres encuestadas fue más del doble que el de hombres (68 % frente a 32 %, respectivamente), lo que también refleja la distribución porcentual exacta de mujeres y hombres

en el grupo de antiguos participantes. La mayoría de los encuestados (53 %) tenían entre 26 y 30 años durante el curso, el 30 % eran más jóvenes (17-25) y el 17 % pertenecían al grupo de mayor edad (31-35 años). La edad límite para participar en AxN es de 35 años. La mayoría de los encuestados eran de Perú (62 %), lo que también refleja la participación de Perú en el curso AxN en general (64 %).

La tendencia de género en AxN puede reflejar un fenómeno global más amplio, que incluye muchas partes de América Latina, en el que las mujeres jóvenes superan a los hombres en las tasas de finalización de estudios, especialmente en la educación secundaria y terciaria (Berniell et al. 2024). Como se señaló en el grupo de discusión con el equipo de CxN: *«Se presentan más mujeres y la calidad de sus solicitudes tiende a ser mucho mejor que la de la mayoría de los hombres. Nos cuesta mucho conseguir que haya un número igual de hombres y mujeres en el curso»*.

Casi todos los encuestados (94 %) trabajan actualmente, y la mayoría lo hace en el sector de la conservación (86 %), principalmente en organizaciones no gubernamentales (ONG, 32 %), seguidas del sector privado (26 %) y el mundo académico (16 %). Aproximadamente la mitad de los encuestados son profesionales de las ciencias naturales (49 %), seguidos por los de ingeniería o tecnología (21 %) y gestión de recursos naturales (13 %). Más de la mitad de los encuestados (57 %) indican que su trabajo o estudios se centran en la región amazónica andina.

El 96 % de los encuestados había recibido un certificado del curso. Además, el 82 % indicó que había incluido AxN en su *currículum vitae*, y aproximadamente la mitad también lo incluyó en LinkedIn (52 %).

Estas estadísticas demográficas pintan un panorama prometedor para el impacto potencial del curso AxN: dado el elevado número de participantes que trabajan en conservación, esto cumple una condición importante para que puedan generar un impacto en la conservación con las nuevas habilidades y recursos adquiridos. También es notable la considerable proporción de AxN empleados en el sector privado, lo que apunta a la importancia de seguir reforzando aquellos aspectos de AxN que no están orientados al trabajo en ONG (por ejemplo, el acceso al financiamiento de impacto).

**Tabla 2:** Estadísticas descriptivas de los encuestados

EVALUACIÓN DE AXN			ESTADÍSTICAS DEL CURSO AXN	
Año AxN	Recuento (N= 50)	% del total	Recuento (N= 92)	% del total
2021	17	34%	30	33%
2022	16	32%	33	36%
2023	17	34%	29	32%
Género	Recuento (N= 47)	% del total	Recuento (N= 92)	% del total
Mujer	32	68%	63	68%
Hombre	15	32%	29	32%
Edad en el momento del curso AxN	Recuento (N= 50)	% del total	Recuento (N= 91)	% del total
17-25	14	30%	33	36%
26-30	25	53%	40	44%
31-35	8	17%	18	20%
País	Recuento (N= 47)	% del total	Recuento (N= 92)	% del total
Perú	29	62%	59	64%
Colombia	5	11%	8	9%
Chile	4	9%	5	5%
Bolivia	3	6 %	6	7%
Ecuador	2	4%	5	5%
México	2	4%	4	4%
Brasil	1	2%	1	1%
Cuba	1	2%	1	1%
Venezuela	-	-	1	1%
Paraguay	-	-	2	2%

Ocupación actual (los participantes podían marcar varias opciones)	Recuento (N= 50)	% del total		
Trabajando	47	94%		
Voluntariado	16	32%		
Desarrollo personal	15	30%		
Estudios	13	26%		
Fortalecimiento	12	24%		
En busca de trabajo	10	20%		
¿Ocupación en conservación?	Recuento (N= 50)	% del total		
Sí	43	86%		
No	7	14%		
¿Centrarse en la Amazonía andina?	Recuento (N= 47)	% del total		
Sí	27	57%		
No	20	43%		
Tipo de organización	Recuento (N= 47)	% del total		
ONG nacional	16	32%		
Sector privado (con ánimo de lucro)	13	26%		
Ámbito académico	8	16%		
Gobierno	4	8%		
ONG internacional	2	4%		
Otros	3	6%		
Intergubernamental	1	2%		
Profesión	Recuento (N= 47)	% del total		
Medio ambiente / Ciencias naturales	23	49%		
Ingeniería/Tecnología	10	21%		
Gestión de recursos naturales	6	13%		
Otros	3	6%		
Ciencias sociales	2	4%		
Artes y Humanidades	1	2%		
Salud y medicina	1	2%		
Derecho	1	2%		



# 02.

## Historias de transformación: del aprendizaje al impacto

### 2.1. Evaluación general de AxN

Según los datos de nuestra encuesta, los participantes de AxN consideraron que el impacto general del curso en sus habilidades profesionales en materia de conservación era alto, con una puntuación media de 4,38 sobre 5 estrellas (SD± 0,70). Esta valoración global positiva también se reflejó en las entrevistas, así como en las evaluaciones más específicas de los diferentes aspectos del curso en la encuesta, aunque hay matices notables que comentamos en las secciones siguientes.

*«Sinceramente, me cuesta pensar en algo que no haya cumplido mis expectativas. De hecho, cuando pienso en Aceleradores, siento que las superó. No esperaba encontrar, ni siquiera sabía, que existiera un curso o una iniciativa tan completa para las personas involucradas en el mundo de la conservación aquí en América Latina. Así que, sinceramente, no sabía qué esperar, pero definitivamente superó mis expectativas». – Participante de AxN de Ecuador, 2022*

*«No te voy a mentir: es un curso que realmente está por encima de la media. Se nota claramente el cuidado con el que se ha diseñado, sin lugar a duda. También se percibe su deseo genuino de compartir esta información, no es algo que se haga solo por hacerlo». – Participante de AxN de Perú, 2022*

Los participantes entrevistados destacaron varias contribuciones clave de AxN a su desarrollo profesional: formar parte de una red de conservacionistas con ideas afines en toda América Latina, fortalecer sus capacidades de gestión de proyectos, experimentar un cambio transformador en sus perspectivas y motivación en materia de conservación, y desarrollar resiliencia para abordar los retos actuales y futuros. Un participante de la promoción de 2021 ilustra claramente estos impactos:

*«Como formé parte de la primera promoción, para mí hubo un antes y un después. Después de Aceleradores, ya llevaba desde la universidad queriendo hacer este proyecto de conservación o dedicarme a crear estos proyectos de forma independiente, y cuando surgió la oportunidad de Aceleradores, pensé: «Vaya, aquí está todo lo que necesitaba». Así que, después de Aceleradores, tomé decisiones importantes en mi vida, a las que ahora me dedico por completo. Y gracias a ellos tuve toda esta base para tener todo lo que estamos construyendo ahora con la organización. Por eso estoy súper agradecido por el curso, [...], por todos... Siempre se lo digo». – Participante de AxN de Perú, 2021*

Según el grupo de discusión, para el equipo de CxN, el principal impacto del programa radica en su influencia positiva en el desarrollo profesional de los participantes. El equipo destacó que el plan de estudios de AxN está diseñado de forma única para ofrecer, en un breve periodo de tiempo, una introducción a las herramientas esenciales para la gestión eficaz de proyectos de conservación. Según el equipo, no existe ningún curso similar, gratuito y ofrecido en español, en ningún otro lugar de América Latina.

Entre los puntos fuertes clave de AxN, el equipo destacó el diseño estructurado del plan de estudios, la afiliación del programa a la SPDA, reconocida internacionalmente, y las oportunidades únicas que ofrece a los participantes para relacionarse con expertos internacionales en conservación con los que, de otro modo, rara vez tendrían contacto. Además, el programa pone un énfasis significativo en el progreso individual de cada participante. El equipo considera que estas características son especialmente valiosas para los participantes con algunos años de experiencia laboral (por ejemplo, que no sean estudiantes universitarios), aquellos que ya trabajan en conservación o aquellos con una visión clara de los proyectos que pretenden llevar a cabo después de completar el programa.

El equipo de CxN también identificó tres áreas clave con potencial de mejora para aumentar el impacto del programa:

- Tutoría a largo plazo: establecer mecanismos para apoyar a los participantes con proyectos prometedores durante un período prolongado.
- Ampliación de las oportunidades de retroalimentación: Crear más espacios para que los participantes reciban comentarios constructivos sobre las propuestas de subvenciones y las ideas de proyectos.
- Revisiones periódicas: aumentar la interacción con los participantes a lo largo de las diferentes etapas del programa para supervisar su progreso en las clases, el trabajo en grupo y las relaciones de mentoría.

**Figura 2:** Nube de palabras que muestra las principales palabras mencionadas por los entrevistados sobre las contribuciones de participar en AxN.



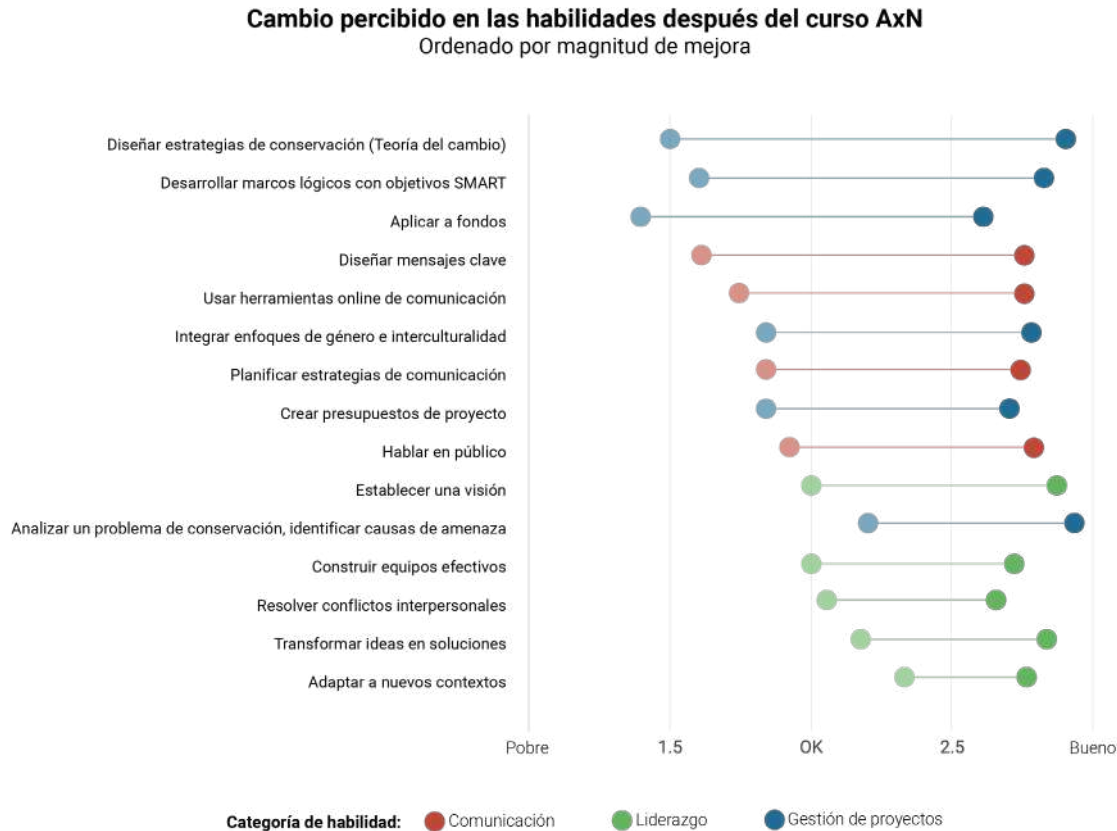
La nube de palabras de la figura 2 muestra que «conservación» y «proyecto» fueron los términos más citados por AxN al describir el programa, seguidos de «experiencia», «super» y «útil». Esto pone de relieve el impacto positivo de AxN en el fomento de esfuerzos de conservación colaborativos y significativos.

## 2.2. Habilidades en evolución, motivación y confianza en sí mismo

### Habilidades de gestión de proyectos, liderazgo y comunicación

Basándonos en los datos de la encuesta, nuestro análisis cuantitativo del impacto del curso AxN en el fortalecimiento de habilidades reveló mejoras significativas en las tres categorías de habilidades, con efectos particularmente fuertes en la gestión de proyectos. Véase la figura 3 para una representación visual de los resultados. En cuanto a los resultados cuantitativos presentados en esta sección sobre el cambio en el nivel de habilidades, al leer los valores medios del análisis, hay que tener en cuenta que los participantes calificaron sus habilidades de «deficiente» (1) a «aceptable» (2) y «buena» (3).

**Figura 3:** Cambios percibidos en las habilidades tras el curso AxN en todas las dimensiones de habilidades



Los participantes AxN mostraron un crecimiento sustancial en sus habilidades de gestión de proyectos, con un aumento de la puntuación media de 1,71 ( $\pm 0,43$ ) a 2,80 ( $\pm 0,23$ ). Nuestro análisis también sugiere que el curso no solo mejoró estas habilidades, sino que también ayudó a estandarizar las capacidades de gestión de proyectos entre los participantes del curso (menores desviaciones estándar).

Dentro de la categoría de gestión de proyectos, las diferencias entre las dimensiones mostraron el patrón de mejora más complejo, lo que sugiere que ciertos módulos del curso de gestión de proyectos fueron particularmente eficaces o representaron áreas en las que los participantes tenían más margen de crecimiento.

Cabe destacar que los participantes no solo mostraron un bajo nivel de conocimientos iniciales, sino también un gran crecimiento en habilidades relacionadas con «el diseño de una estrategia de conservación (teoría del cambio)», «el desarrollo de objetivos SMART en un marco lógico» y «la solicitud de financiamiento».

Las habilidades de gestión de proyectos también se consideraron el aspecto más destacado del curso AxN según nuestro análisis cualitativo. Durante las entrevistas, el 77 % de los participantes (10 de 13) mencionaron la gestión de proyectos como la principal área de impacto de su participación en AxN. Los entrevistados mencionaron que disponer de herramientas para una gestión adecuada de proyectos y la confianza para aplicarlas en sus nuevos trabajos o iniciativas ha resultado muy útil y ha tenido un impacto positivo. Prevalían las menciones a los objetivos SMART, la teoría del cambio y las cadenas de resultados.

*«Principalmente, algo que siempre me ha quedado grabado y que aplico es la Teoría del Cambio y el Análisis Situacional, que es muy importante aplicar en un proyecto antes de proponer su financiamiento. Esa habilidad me ha dado muy buenos resultados en nuevos proyectos de conservación».* - **Participante AxN de Ecuador, 2023**

*«Creo que el programa me ayudó a validar el enfoque intuitivo que estaba utilizando (como científico, intenté seguir un sistema que yo mismo creé). Con el curso, pude confirmar que lo que estaba haciendo iba en la dirección correcta, que tenía sentido y era lógico, y también llegué a comprender que podía crear un estilo de vida conectado con ayudar a la sociedad y resolver problemas medioambientales reales en las comunidades locales».* - **Participante AxN de Perú, 2021**

De hecho, según el plan de estudios del curso, estos son los aspectos más intensivos del mismo, ya que cada habilidad se enseña a lo largo de dos o más sesiones, con componentes tanto teóricos como aplicados.

*«Una de las fortalezas de AxN es que los participantes obtienen una caja de herramientas para la gestión de proyectos que rara vez se enseña en las universidades o en los trabajos. A lo largo de los años, hemos visto que los participantes realmente se benefician de ello y mejoran sus capacidades para gestionar con éxito proyectos, ya sean iniciativas personales o en sus trabajos».* - **Equipo de CxN**

Curiosamente, la mejora de las habilidades para «crear un presupuesto para un proyecto» pareció menor que en las otras tres dimensiones. Obtuvimos más información sobre este aspecto a partir del análisis cualitativo, en el que los participantes mencionaron que esto no se debe a la calidad de la formación, sino al tiempo dedicado a la enseñanza. Los presupuestos, un tema complejo, se tratan en una sola clase y, en las entrevistas, el 31 % (n = 4) de los encuestados destacó que era demasiado breve. Por lo tanto, sugerimos que el curso AxN amplíe esta dimensión de la gestión de proyectos.

En relación con los presupuestos, aunque la dimensión de gestión de proyectos «solicitar financiamiento» fue una de las que experimentó un cambio positivo más significativo, este aspecto también se destacó repetidamente en las preguntas abiertas de la encuesta y en las entrevistas como una necesidad de ampliación en el programa AxN. Cuando se les preguntó por temas de aprendizaje adicionales en la encuesta, el 19 % de los participantes mencionó el aspecto de la recaudación de fondos y otras estrategias financieras como algo necesario (n=6). Esto incluye aprender más sobre cómo redactar subvenciones, presentar proyectos a los financiadores, mecanismos de financiamiento colectiva y tener más sesiones prácticas sobre este tema. Aunque es evidente que hay margen de mejora en este aspecto, cinco de los participantes mencionaron que habían recaudado fondos con éxito para sus iniciativas.



*«Creo que me faltaban algunos conocimientos sobre el aspecto presupuestario, por ejemplo. Lo tratamos muy brevemente, y creo que la elaboración de presupuestos es extremadamente importante. Sin embargo, nunca he visto que se trate en profundidad el componente presupuestario en ningún curso. He tenido que aprender por mi cuenta a través de mis proyectos en la universidad para entender cómo crear presupuestos. Pero creo que es una parte muy importante a la hora de redactar una solicitud de subvención. Cuando solicitamos financiamiento o cosas por el estilo, creo que no se le da mucha importancia. Supongo que es porque es aburrido, pero creo que es una de las partes más importantes».* - **Participante AxN de Perú, 2022.**

El liderazgo fue una de las principales habilidades sociales que los participantes mencionaron a lo largo de la evaluación, junto con una mayor empatía al trabajar con personas y las consideraciones de género. Para muchos de los entrevistados, lo que AxN les enseñó sobre el liderazgo fue una excelente introducción inicial que luego profundizaron con mayor detalle. Además, conocer el liderazgo les ayudó a desarrollar su confianza para dirigir equipos y trabajar en grupo, por lo que se sienten agradecidos. Las habilidades de liderazgo, aunque partían de una base más alta (media previa al curso = 2,14 ( $\pm$  0,26)), mostraron una mejora significativa, alcanzando una media posterior al curso de 2,75. Esta menor magnitud del cambio es coherente con la mayor competencia inicial percibida por los participantes en materia de liderazgo.

Una posible explicación para esta alta calificación inicial es que los participantes de AxN ya se consideran líderes al ingresar al curso, ya que está orientado a «una nueva generación de líderes en América Latina». Sin embargo, el equipo de CxN expresó sus dudas sobre si el impacto percibido por los propios participantes al tomar el curso AxN refleja con precisión los cambios reales en los niveles de competencia. En primer lugar, las preguntas de la encuesta eran demasiado generales al preguntar sobre las competencias de liderazgo antes y después. Del mismo modo, el curso no enseña explícitamente «liderazgo», sino que ofrece varias habilidades sociales relacionadas: resolución de conflictos, creación de equipos, creación de una visión y trabajo en grupo. La teoría de la psicología social sugiere que cuando alguien carece o desconoce lo que implica una habilidad concreta, sobreestima sus capacidades (Kruger y Dunning, 1999; Dunning et al., 2005; Dunning 2011; Sheldon et al. 2014, Zell et al. 2020). Por el contrario, cuando se pide una autoevaluación de las habilidades técnicas que tienen criterios de éxito tangibles, la retroalimentación tiende a ser más precisa. Esto sugiere por qué las autoevaluaciones de las habilidades de comunicación y gestión de proyectos, que implican habilidades técnicas más concretas, pueden ser menos exageradas que las evaluaciones de las capacidades de liderazgo, que dependen en gran medida de las habilidades sociales y los rasgos de personalidad. Esto nos lleva a reflexionar sobre si la forma en que se miden actualmente los cambios en el liderazgo en la encuesta es adecuada, y sugerimos cambios en esta metodología en la sección 4: Limitaciones de la investigación.

En el caso de tres participantes, la exposición inicial de AxN al liderazgo les impulsó a seguir explorando y profundizando en este tema. Además, cuando se les preguntó por los principales logros de los participantes en su vida profesional, el liderazgo fue una contribución decisiva del curso AxN (n=4, 9 % de los participantes en la encuesta).

Las diferencias entre las dimensiones de la categoría de habilidades de liderazgo fueron más matizadas, y solo la dimensión relacionada con la adaptación a nuevos contextos mostró menores índices de mejora. Sin embargo, aquí también reconsideramos si la pregunta de la encuesta era demasiado vaga para obtener resultados significativos, basándonos en la investigación mencionada anteriormente.

*«Recientemente, aquí en la universidad, mientras buscaba cursos optativos, me di cuenta de que hay un curso sobre liderazgo que incluye algo llamado Teoría U. Sinceramente, no estoy familiarizado con ello, pero me llamó la atención porque nunca había oído hablar de ello ni lo había visto antes. Dado que el curso AxN abordó en cierta medida temas como el liderazgo, las solicitudes de subvenciones*

*y la creación de proyectos, creo que habría sido interesante profundizar en esos temas de liderazgo, tal vez incluso en la resolución de conflictos (...) Sé que cada tema podría requerir su propia asignatura, pero el simple hecho de saber que estas áreas existen y de qué tratan habría sido valioso».* - **Participante AxN de México, 2022**

Las habilidades de comunicación mostraron un desarrollo igualmente sólido, con un aumento de la puntuación media de 1,78 ( $\pm 0,57$ ) a 2,75 ( $\pm 0,36$ ), lo que indica que el curso AxN fue especialmente eficaz para mejorar las habilidades comunicativas de aquellos que partían de un nivel más bajo.

Aunque las mejoras en las habilidades de comunicación fueron más uniformes en general, seguimos encontrando diferencias significativas entre las distintas dimensiones. El diseño de mensajes clave mostró la mejora más notable (+1,14), significativamente superior a las mejoras en el uso de herramientas en línea (+1,00), la planificación de estrategias de comunicación (+0,92) y la oratoria (+0,82). Las mejoras especialmente notables en el diseño de mensajes parecen estar relacionadas con el menor dominio inicial de los participantes en esta habilidad, lo que indica que el curso abordó eficazmente esta necesidad de aprendizaje específica.

En las preguntas abiertas sobre otros aspectos del curso AxN que contribuyeron a mejorar sus habilidades de gestión de proyectos (véase la tabla 3), el 26 % de los encuestados ( $n=7$ ) mencionó las habilidades de comunicación. En concreto, los participantes compartieron cómo ahora, tras el curso AxN, valoran la importancia de diseñar e implementar estrategias de comunicación para alcanzar los objetivos de sus iniciativas de conservación. Sin embargo, en las entrevistas con los participantes, solo uno (de los trece) destacó los efectos positivos relacionados con las habilidades de comunicación. Por el contrario, una participante de 2021 expresó que no le gustaba la parte de las redes sociales, ya que la consideraba poco desarrollada.

Las siguientes citas revelan algunos de los elementos del curso que los participantes encontraron especialmente útiles.

*«Sí, me ha ayudado mucho, especialmente con la comunicación en entornos profesionales. Recuerdo que nos dieron pautas y consejos sobre lo que se debe y no se debe hacer como profesionales. Son cosas que normalmente nadie te dice, pero en el curso nos explicaron, por ejemplo, que ciertas frases pueden dar una mala impresión... Pequeños detalles que puedes utilizar al escribir, preparar una presentación o incluso al hablar en público. Para mí, fue como un antes y un después; ahora pienso que no debería decir esto porque he aprendido a hacerlo mejor. Y una vez que has aprendido algo, nadie te lo puede quitar».* - **Participante AxN de Perú, 2021**

*«Fue muy importante tener la oportunidad de presentar nuestros proyectos ante un panel de expertos, no solo porque te empujaba a perder el miedo a hablar en público, sino también porque recibías comentarios muy valiosos».* - **Participante AxN de Perú, 2021**

Analizamos estos resultados con más detalle en la sección 2.3, junto con el análisis de la aplicación de habilidades.

En las tres categorías de habilidades (es decir, gestión de proyectos, liderazgo y comunicación), nuestro análisis cuantitativo reveló un patrón constante: las habilidades con niveles de competencia iniciales más bajos solían mostrar mejoras mayores, mientras que aquellas con calificaciones iniciales más altas mostraban avances menores, pero aun así significativos. Esto sugiere que el curso AxN fue particularmente eficaz para fortalecer las habilidades menos desarrolladas, al tiempo que mejoró las capacidades de los participantes en áreas en las que ya mostraban competencia. La disminución constante de las desviaciones estándar entre el inicio y el final del curso sugiere que el programa

logró que los participantes alcanzaran un nivel de competencia más estandarizado en todas las áreas de habilidades.

#### Recuadro 1: En cuanto a los efectos demográficos

En los datos de la encuesta, no encontramos efectos significativos de la edad en el momento del curso, el género, el año de participación en AxN, la profesión, el nivel de educación y el país de origen en los cambios en los niveles de habilidades entre las dimensiones y dentro de ellas. Los encuestados activos en la región amazónica andina no difirieron significativamente en sus percepciones sobre el cambio de habilidades con respecto a los que trabajaban en otras regiones. Esto sugiere que el curso fue igualmente eficaz para aumentar los niveles de habilidades en un conjunto diverso de perfiles de participantes de AxN.

Las habilidades adicionales aprendidas a través del curso AxN fueron mencionadas por AxN en una pregunta abierta de la encuesta, véase la tabla 3. De ellas, entre un tercio y una cuarta parte de los encuestados mencionaron la mejora de las habilidades sociales, el valor de la comunicación, la confianza en uno mismo y la importancia de las redes de contactos.

**Tabla 3:** Habilidades adicionales en gestión de proyectos adquiridas a través del curso, según una pregunta abierta de la encuesta. Un total de 23 participantes respondieron a esta pregunta.

Habilidades o aspectos adicionales desarrollados	Descripción	Porcentaje
Habilidades sociales	Mejores habilidades para trabajar con otros, liderar un equipo y disponer de más herramientas para gestionar conflictos.	30%
Estrategias de comunicación	Valorar la importancia de diseñar e implementar campañas de comunicación.	26%
Sensación de crecimiento profesional	Ser consciente de las propias capacidades y sentirse más seguro de lo que se puede lograr.	17%
Red de contactos	Valorar la importancia de trabajar para crear una red de contactos sólida.	17%
Aprendizaje colaborativo	Conciencia del valor de aprender de los demás	9 %
Identificación de problemas y sus causas fundamentales	Ser más hábil a la hora de identificar las razones de los problemas en los que se está trabajando.	9%

#### Motivación y confianza en uno mismo

En cuanto a la motivación para trabajar en la conservación, nuestro análisis cualitativo reveló mejoras significativas en ambas dimensiones antes y después del curso. La encuesta había definido la motivación como «el impulso y el compromiso para hacer algo». El 84 % de los participantes afirmó estar más motivado para trabajar en la conservación después del curso, mientras que el 14 % indicó que su motivación se mantenía en el mismo nivel y el 2 % afirmó estar menos motivado. Esta mejora fue estadísticamente significativa,  $p < 0,05$ .

Los participantes de AxN informaron de un impacto aún más pronunciado del curso AxN en su confianza en sus habilidades y conocimientos para trabajar en conservación: el 90 % de los encuestados informó de un aumento en sus niveles de confianza, mientras que el 10 % informó de niveles de confianza sin cambios. Ninguno informó de una menor confianza. Esta mejora fue estadísticamente significativa ( $p < 0,05$ ).

Nuestro análisis de datos cualitativos subrayó estos resultados. En doce de las trece entrevistas (92 %), los participantes expresaron claramente cómo AxN les había permitido y animado a llevar a cabo sus proyectos o iniciativas relacionadas con la conservación. Desde la creación de sus propias ONG, la puesta en marcha de iniciativas de restauración ecológica y la solicitud de subvenciones más ambiciosas, los participantes entrevistados transmitieron un sincero agradecimiento por la experiencia de AxN. Los entrevistados respondieron de manera similar, con citas destacadas a continuación.

*«Para mí, lo primero y más básico es que ya llevaba desde 2018 intentando trabajar en temas medioambientales y, en especial, en la conservación de los bosques. Y cuando participé en Aceleradores en 2022, era la última opción antes de rendirme. Me decía: "He tenido dificultades laborales y académicas. (...) Estaba en el mundo de la minería. Así que me dije: "No, mejor vuelvo allí, tengo mi currículum allí, me resulta más fácil moverme". Y estaba a punto de irme y volver a mi lado oscuro [risas]. Y entonces llegó Aceleradores y, bueno, me inspiró mucho saber que, si no puedo encontrar oportunidades, puedo crearlas yo mismo, ¿no? Y creo que eso ha sido lo más impactante de Aceleradores para mí, que primero me ayudó a no renunciar a algo que siempre siento que quiero hacer y que me hace sentir bien. Porque, aunque el otro sector me desarrolla más profesionalmente, no me sentía bien allí. Así que creo que eso es algo increíblemente valioso y por eso me encanta haber participado en AxN, porque me dio la oportunidad de seguir en este camino, que no es tan fácil». –*

**Participante de AxN de Perú, 2022**

*«Aceleradores fue muy importante más allá del aspecto personal (...) Sentí que había encontrado algo que me daba contexto, que me proporcionaba herramientas, que me permitía conversar con personas que tenían situaciones similares a la mía, unirlos a nivel latinoamericano y comprender nuestras misiones (...) Esto sucede mucho en Chile, en nuestra formación, los modelos a seguir siempre son del hemisferio norte, siempre de Europa, siempre de Estados Unidos. Y hay tanta riqueza en términos de conocimiento y en términos de comprensión de nuestras difíciles realidades en América Latina que creo que necesitamos conocernos, conversar. Fue algo que me marcó mucho, realmente me marcó, y desarrollar eso en el futuro es parte de lo que quiero hacer. Pero para mí, el curso nunca ha muerto; no fue solo algo en lo que participé una vez, sigue vivo. Me encanta, siempre me ha gustado el tono del curso en cuanto a la conversación y la enseñanza. Me parece muy positivo y reitero que estoy agradecido por ello. Quizás si no hubiera hecho ese curso, mi proyecto habría tomado una dirección diferente». –*

**Participante AxN de Chile, 2021**

## **Recuadro 2: En cuanto a los efectos demográficos en los cambios de motivación y confianza**

No encontramos diferencias significativas basadas en variables demográficas. La ausencia de efectos demográficos significativos, junto con los fuertes cambios positivos generales tanto en la motivación como en la confianza, indica que el curso fue igualmente eficaz en este sentido para los participantes de AxN, independientemente de sus características personales.



## 2.3 Aplicación de habilidades y generación de impacto

Nuestros resultados muestran que los participantes de AxN aplicaron activamente habilidades de las tres categorías: gestión de proyectos, liderazgo y comunicación (véase la figura 2). Sin embargo, la tasa de aplicación difirió significativamente entre las categorías ( $p < 0,05$ ), siendo las habilidades de liderazgo las que se aplicaron con mayor frecuencia, seguidas de las habilidades de gestión de proyectos y, por último, las habilidades de comunicación.

Dentro de la categoría de comunicación, encontramos diferencias significativas en las tasas de aplicación entre las habilidades ( $p < 0,05$ ).

Los participantes AxN informaron de tasas de aplicación más altas para «Planificar una estrategia de comunicación» y «Hablar en público» en comparación con «Utilizar herramientas de comunicación en línea». Consulte la figura 3 para obtener una guía visual de los resultados. Este matiz en la aplicación de las habilidades de comunicación, junto con los resultados mencionados en la sección 2.2, podría implicar que solo para un subconjunto de participantes AxN su compromiso posterior al curso con el trabajo de conservación implica o les permite aplicar habilidades de comunicación relacionadas con la implementación de campañas de comunicación y el uso de medios en línea, en comparación con hablar en público y planificar una estrategia de comunicación. El equipo de CxN podría reevaluar si fuera más eficaz centrarse más en aquellas habilidades de comunicación que son aplicadas de forma más transversal por una mayor proporción de participantes AxN.

### Recuadro 3. Variables demográficas en la aplicación de habilidades

Una vez más, no encontramos efectos significativos de ninguna de las variables demográficas en el nivel de aplicación de las diferentes habilidades enseñadas en el curso AxN. Esto sugiere claramente que el curso AxN fue igualmente relevante en términos de habilidades enseñadas en los diferentes grupos demográficos.

Una de las preguntas que les hicimos a los participantes en la encuesta fue cuál consideraban que era su principal logro profesional después de terminar el curso AxN. Un total de 45 participantes respondieron a esta pregunta. Los logros se centraron principalmente en la obtención de financiamiento para sus proyectos e iniciativas (24 %), la creación de su propia ONG o iniciativa (20 %), la percepción de que tenían un valor profesional añadido en comparación con antes de AxN (16 %), el reconocimiento de sus esfuerzos a nivel nacional o internacional (11 %), la realización o finalización de un curso de posgrado relacionado con la conservación de la naturaleza (9 %) y obtener un ascenso laboral o conseguir un nuevo empleo (7 %). En la sección 4 analizamos algunas limitaciones de esta pregunta de la encuesta, ya que no se obtuvieron respuestas sobre el impacto en la conservación, sino que los participantes de AxN mencionaron el impacto en el desarrollo profesional.

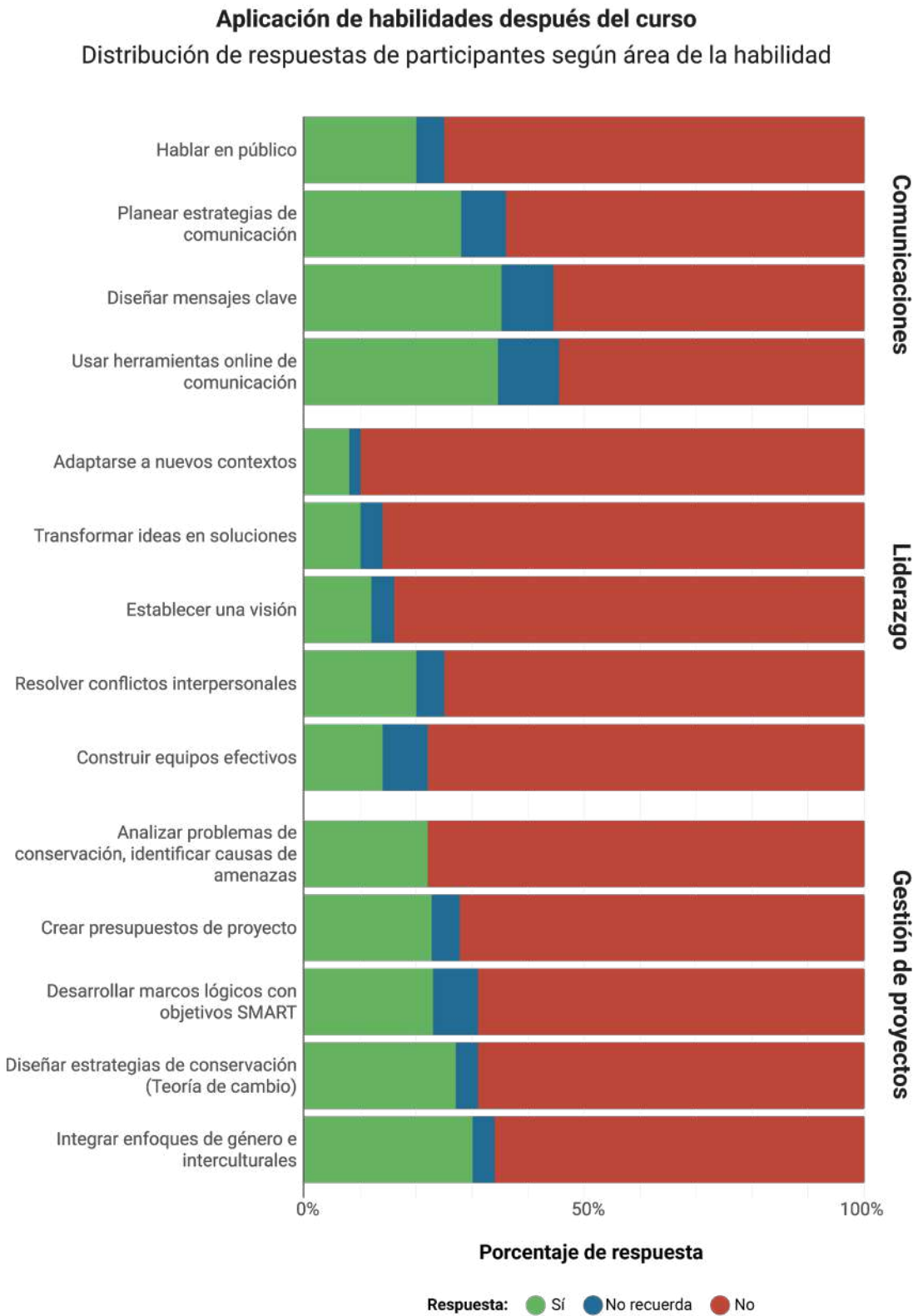
Cuando se les preguntó qué aspectos específicos de AxN consideraban que habían contribuido más a ello, los participantes de AxN mencionaron principalmente las habilidades de gestión de proyectos (36 %). Como se ha mencionado anteriormente, estas habilidades se refieren en gran medida a la implementación de los objetivos SMART y la teoría del cambio. Otro aspecto fundamental fue AxN como fuente de inspiración: a través de charlas inspiradoras, interacciones con el equipo de CxN y con sus mentores, los participantes expresaron que AxN los animó a perseguir lo que realmente querían hacer (16 %). Otros dos aspectos menos mencionados fueron las habilidades sociales (9 %) y saber que cuentan con el apoyo del equipo de CxN en caso de que lo necesiten (9 %).

El alcance del impacto de AxN queda ilustrado en las siguientes citas extraídas de preguntas abiertas de una encuesta:

*«Fue una gran inspiración que me motivó a crear mi propia ONG. Al principio solo éramos dos, y ahora, tres años después de su creación, hemos ejecutado con éxito dos proyectos y tenemos cuatro más en marcha. Contamos con un equipo multidisciplinar de unos 10 colaboradores voluntarios. Este viaje marcó un punto de inflexión en mi vida, impulsándome a contribuir a través de mi formación profesional, proporcionándome las bases necesarias para diseñar y ejecutar proyectos de conservación, que es a lo que me dedico actualmente. Ha sido un proceso de mucho aprendizaje, pero nada de esto habría sido posible sin haber realizado el curso de AxN. Siempre estaré muy agradecido por esa oportunidad, ya que, gracias a ella, a través de la ONG, estamos apoyando a muchas familias de comunidades indígenas, lo cual es muy gratificante a nivel personal».* – **Participante de AxN, 2021 [pregunta abierta de la encuesta]**

*«Mi logro profesional más significativo desde que pasé por AxN han sido mis dos ascensos: de asistente a especialista a principios de 2023 y de especialista a coordinador de campañas a principios de 2024. Sin duda, AxN desempeñó un papel fundamental en estos logros porque, aunque soy un profesional del medio ambiente, mi formación no provenía de la conservación, sino que estaba más relacionada con el cambio climático y la gestión de riesgos. Sin embargo, AxN reforzó mis conocimientos y herramientas en materia de conservación, lo que, en última instancia, marcó la diferencia en mi vida profesional».* – **Participante de AxN, 2022 [pregunta abierta de la encuesta]**

Figura 4: Aplicación de las habilidades adquiridas tras el curso AxN según los participantes AxN



## 2.4 El papel de los mentores

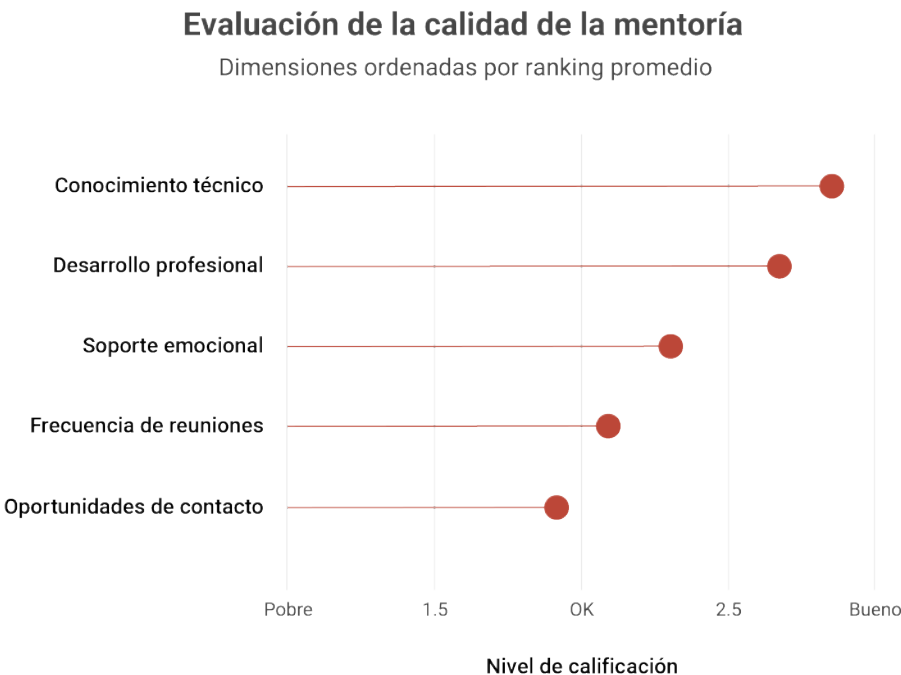
Encontramos una gran eficacia general del programa de mentoría de AxN, con una puntuación media de satisfacción de los participantes de 4,13 sobre 5 ( $\pm 0,99$  DE).

Sin embargo, al analizar las dimensiones específicas calificadas en una escala de 3 puntos, «deficiente» (1), «aceptable» (2) y «buena» (3), se hacen evidentes los puntos fuertes y débiles del programa de mentoría. Los conocimientos técnicos del mentor se revelaron como el punto fuerte más destacado ( $2,82 \pm 0,39$ ), seguidos del apoyo del mentor al desarrollo profesional de AxN ( $2,60 \pm 0,62$ ). Mientras que el apoyo emocional recibió valoraciones moderadas ( $2,33 \pm 0,74$ ), el networking ( $1,96 \pm 0,82$ ) y la frecuencia de las reuniones ( $2,07 \pm 0,78$ ) muestran margen de mejora. La prueba de Friedman que realizamos ( $p < 0,05$ ) confirma que estas diferencias entre dimensiones son estadísticamente significativas. Parece que, aunque los mentores destacan en compartir conocimientos técnicos y apoyar el crecimiento profesional, los participantes de AxN no sienten que tengan más oportunidades de establecer contactos, y el programa podría beneficiarse de unos calendarios de reuniones más estructurados. Véase la figura 4 para una guía visual de estos resultados.

### Recuadro 4. Variables demográficas en la experiencia de mentoría

Cuando analizamos los posibles efectos de las variables demográficas, nuestro análisis reveló una correlación negativa significativa entre la edad de los participantes y las valoraciones del apoyo emocional de los mentores ( $r = -0,31$ ,  $p < 0,05$ ), lo que indica que los participantes AxN más jóvenes tendían a valorar el apoyo emocional de sus mentores de forma más favorable que los participantes de más edad.

**Figura 5:** Valoraciones de los participantes AxN sobre la calidad de la mentoría en cinco dimensiones



Los datos cuantitativos de la encuesta se ven respaldados por nuestro análisis cualitativo. En la encuesta, 22 participantes proporcionaron comentarios adicionales sobre su experiencia de mentoría en respuesta a la pregunta abierta. De ellos, el 32 % mencionó su deseo de que hubiera más sesiones, ya fuera en términos de frecuencia o de duración, y sugirió que la relación de mentoría comenzara antes en el programa. Además, el 27 % de los participantes recomendó asegurarse que los mentores estén al tanto de las reuniones y dispongan del tiempo necesario para ellas. El 14 % deseaban mayor compatibilidad en cuanto a intereses profesionales con el mentor.

En las entrevistas se observó un patrón similar, ya que el 62 % de los 13 participantes afirmaron tener una relación positiva con su mentor. Esta relación positiva se caracterizaba por comentarios constructivos sobre sus proyectos AxN, una tutoría que les inspiraba y contribuciones al fortalecimiento de sus habilidades. Sin embargo, aquellos que afirmaron haber tenido una experiencia negativa (38 %) citaron la falta de comunicación y coordinación con su mentor, incluida la imposibilidad de garantizar una o varias de las reuniones previstas. Entre las principales recomendaciones que ofrecieron los participantes, una sugerencia clave fue proporcionar directrices tanto para los mentores como para los alumnos, con el fin de establecer expectativas claras para el programa de mentoría, así como garantizar la alineación de intereses.

Estos hallazgos coinciden con las experiencias compartidas por los propios mentores. Como parte de nuestra evaluación, realizamos un total de cuatro entrevistas con mentores. Los mentores eran de Ecuador (n=1), México (n=1) y Perú (n=2), con una distribución equitativa entre mentores mujeres y hombres. Tres de los cuatro mentores han participado dos veces en AxN, mientras que uno ha participado en todas las ediciones. Además, hay una división equitativa entre los mentores con experiencia previa en mentoría (n=2) y aquellos para quienes AxN fue su primera experiencia oficial como mentores (n=2).

Descubrimos que los mentores participaron en AxN principalmente porque disfrutaban guiando a las generaciones más jóvenes interesadas en la conservación. A través de las interacciones con los alumnos, observamos que los mentores recuperaron el optimismo sobre el futuro de la conservación, lo que les permitió aprender sobre diferentes contextos regionales y comprender las prioridades de los conservacionistas emergentes. Los mentores valoraron la oportunidad de compartir sus conocimientos acumulados con otros. Estas motivaciones intrínsecas surgieron claramente en nuestras entrevistas, como lo demuestran las siguientes citas:

*«Así que, a partir de estas diferentes experiencias, al ver lo que está sucediendo en materia de conservación en otros lugares, **al** ver dónde se encuentran las generaciones más jóvenes, cuáles son sus esperanzas y sus preocupaciones, todo eso me nutre mucho y también me inspira enormemente. Quiero decir, siento que la mentoría es un espacio que me recarga, porque a veces la rutina diaria es agotadora. Cuando trabajas en conservación, hay muchas malas noticias y pocas cosas que te alegran el día. Por eso, para mí, estos espacios de mentoría son también lugares para recargar energías, para tener esperanza... Obtengo mucho de eso de estos espacios». – **Mentor de Ecuador***

*«Siempre me ha gustado trabajar con personas con las que me identifico, que participan en proyectos de conservación, que son jóvenes y que están abiertas a recibir comentarios. Con esas personas conecto, disfruto, me gusta hacerlo. Y cuando era joven y no tenía a nadie que me guiara... la verdad es que me resultaba muy frustrante no saber qué hacer en los proyectos que dirigía, y me hubiera encantado que existiera un programa como este; me habría ahorrado muchos dolores de cabeza. Por eso, me gusta ayudar a allanar ese camino para las personas que a veces se pierden, cuando no tienes experiencia y te involucras demasiado con el corazón o con los traumas que traes contigo, y eso hace que sea difícil ver con claridad en los proyectos, ¿verdad?». – **Mentor de México***

Descubrimos que los mentores consideraban que su responsabilidad principal era orientar los proyectos AxN de los alumnos hacia resultados viables. La experiencia profesional desempeñó un papel crucial en este proceso, y las colaboraciones más productivas surgieron cuando las especializaciones de los mentores coincidían con los intereses de los alumnos. Los mentores entrevistados tenían experiencia en múltiples ámbitos, desde políticas legales y planificación de la conservación hasta conservación marina y enfoques comunitarios, lo que les permitía ofrecer recomendaciones específicas para el desarrollo de proyectos.

Más allá de la orientación técnica, identificamos un importante componente emocional en estas relaciones. Dos mentores de nuestro estudio hicieron hincapié específicamente en su papel a la hora de proporcionar ánimo personal y apoyo emocional, en consonancia con nuestros hallazgos cualitativos. Nuestra investigación sobre la dinámica de género reveló un patrón interesante: las mentoras informaron de conexiones más fuertes con las mujeres participantes, en comparación con sus experiencias anteriores como mentoras de participantes masculinos. Interpretamos esto como una prueba de que la identidad de género compartida puede facilitar relaciones más profundas entre mentores y participantes en contextos de conservación.

*«Estar en AxN me permite ver otras perspectivas en las que no estoy necesariamente involucrado, y obtengo esa experiencia porque más adelante, en uno de mis proyectos en el que tengo que poner en marcha un negocio de ecoturismo, al final las barreras son las mismas: personas que nunca han hecho negocios y de repente tienen que empezar uno. Y esa experiencia que he adquirido a través de Aceleradores me ayuda a facilitar mi trabajo, ¿sabes? Me gusta. Y creo que lo más importante que me aporta Aceleradores es la satisfacción de ayudar a alguien q u e no conozco. Me siento bien en mi corazón al dedicarle tiempo a alguien, y especialmente si veo que lo aprovechan, que hacen sus deberes, me hace muy feliz. Me siento feliz compartiendo». – Mentor de México*

El principal reto identificado por los mentores fue cuando tuvieron que asesorar a un grupo, en lugar de a un participante AxN individual (n=2). La dinámica de grupo dificultaba la conexión con los alumnos, no todos se conectaban a las sesiones y había menos responsabilidad y aceptación por parte de ellos en las reuniones. Además, los mentores coincidieron en que una relación mentor-aprendiz exitosa depende de la disposición de ambas partes. Por lo tanto, cuando los mentores percibían que los aprendices estaban muy comprometidos, los motivaban a comprometerse aún más.

Las sugerencias mencionadas por los mentores para futuras ediciones de AxN ponen de relieve el hecho de que, en general, los mentores están dispuestos a ofrecer más tiempo del que se estipula actualmente en las directrices de mentoría. Para los cuatro mentores, tres sesiones de una hora eran demasiado cortas y afirmaron que a veces se sentían apresurados. Dado que los mentores están motivados principalmente de forma intrínseca, esto podría explicar por qué están dispuestos a dedicar más tiempo de forma voluntaria.

Un mentor sugirió que crear oportunidades de networking para los alumnos de AxN era difícil porque estas dependen de relaciones de confianza duraderas, y el programa de mentoría es demasiado corto para crear ese tipo de relaciones. Esto también puede ayudar a explicar por qué los participantes de AxN calificaron este aspecto del programa de mentoría como más débil. Por lo tanto, vale la pena considerar si es realista esperar que el programa de mentoría cree oportunidades de networking para los participantes de AxN. En concreto, los mentores sugirieron:

- Asegurar la coincidencia de intereses entre mentores y alumnos.
- Comenzar el programa de mentoría antes en el curso y tener más sesiones de mentoría.
- Mejorar las directrices sobre los alumnos y las expectativas de AxN respecto al programa de mentoría.



Estas tres primeras sugerencias coinciden con los comentarios de los participantes de AxN. Además, los mentores sugirieron:

- ¿Cuál es la visión a largo plazo de AxN? Más información sobre lo que AxN enseña a sus alumnos y el calendario general del programa.
- ¿Qué ha sido de sus alumnos? Quieren saber qué ha sido de los proyectos en los que han colaborado y qué están haciendo ahora sus alumnos.
- Para los grupos de participantes de AxN, contar con un grupo de mentores, de modo que puedan dividir esfuerzos y tener una conexión más estrecha y un seguimiento más cercano con los alumnos.
- Por último, tener productos claros que entregar con plazos claros para los alumnos, de modo que haya más responsabilidad.

Estas sugerencias se ilustran en las siguientes citas:

*«Creo que esta mentoría fue algo muy... como dije, fue la primera mentoría que hice para AxN... Sentí que era algo muy específico, que más que una mentoría, parecía una consulta, ¿no? ... pero al final, perdí el rastro, no sé qué pasó con esa propuesta. Y creo que esa es una de las lecciones aprendidas del programa de mentorías, sería interesante ver después de un tiempo qué pasó con ellos, los participantes, y sus proyectos, para ver si realmente lograron impulsarlos, darles un empujón basándose en lo que les dieron los mentores. Creo que eso estaría bien. En la segunda mentoría, tampoco hice mucho seguimiento, es decir, no supe qué pasó al final, la mentoría terminó y no volví a saber nada más al respecto».* – **Mentor de Perú**

*«Pero sería más interesante saber cuál es nuestro papel en el universo AxN, ¿no? Exactamente qué papel desempeñamos y cómo ven nuestra contribución al conjunto, ¿no? Quiero decir, si tuviera que explicarlo gráficamente, sería como, ya sabes, en toda esa red, ¿dónde encajan los mentores y qué tipo de información reciben los aceleradores, ¿no? ¿Qué fortalezas están desarrollando, qué habilidades y cuál es la visión del programa? ... Sería bueno que tal vez se ayudara a los mentores a ubicarnos dentro del universo AxN».* – **Mentor de Perú**

Nuestro grupo de discusión con el equipo de CxN reveló que, desde una perspectiva organizativa, el componente de mentoría del programa ha resultado ser el elemento más difícil de implementar con éxito, por diversas razones, como se destaca en esta cita.

*«Como no tenemos a nadie contratado a tiempo completo, la mentoría siempre se lleva a cabo un mes antes de que comience el curso. No tenemos tiempo suficiente para garantizar una combinación adecuada entre mentores y alumnos, ni para asegurarnos de que ambas partes estén plenamente comprometidas con la mentoría de AxN. Esto siempre es una de las principales fuentes de estrés para nosotros».* – **Equipo de CxN**

En conjunto, el programa de mentoría de AxN es quizás el componente más desafiante del curso en general, con mayor margen de mejora. La clara alineación de las fortalezas y debilidades percibidas proporciona un camino claro a seguir para el equipo de CxN, que podría centrarse en: 1) construir una relación a largo plazo con mentores comprometidos, 2) crear una mejor correspondencia entre alumnos y mentores (posiblemente dando a los participantes la oportunidad de seleccionar a su mentor), 3) establecer parámetros y directrices claros para la mentoría (centrándose en el desarrollo personal del participante más que en el proyecto), y 4) establecer reuniones de seguimiento con los participantes para supervisar su satisfacción con su mentor y, de forma similar, con los mentores.

## 2.5 Redes

Descubrimos que la ampliación de la red fue un resultado significativo para el 46 % de los participantes (6 participantes) de nuestro estudio. Nuestro análisis reveló que AxN creó dos tipos clave de conexiones: en primer lugar, los participantes desarrollaron relaciones con compañeros que compartían trayectorias profesionales y objetivos de conservación similares. En segundo lugar, estas conexiones fomentaron una red profesional más amplia y, al mismo tiempo, crearon un sentido de comunidad y colaboración entre los participantes.

Identificamos un punto de transición crítico en la creación de esta comunidad: aunque el sentido de conexión era fuerte durante el curso, mantener estas relaciones tras la finalización del programa se convirtió en un reto clave. Nuestras entrevistas dieron lugar a varias sugerencias concretas de los participantes para abordar esta cuestión. Algunos participantes propusieron crear un grupo integrado de WhatsApp que abarcara a todas las ediciones para facilitar la comunicación continua. También sugirieron desarrollar un sitio web completo con perfiles de los participantes para permitir la creación de redes específicas. Además, encontramos un fuerte apoyo para aumentar los eventos de antiguos alumnos, y los participantes enfatizaron específicamente el valor de las reuniones presenciales. Los participantes también expresaron su interés en recibir actualizaciones periódicas sobre los proyectos de conservación en curso dentro de la red.

En cuanto a la participación continua con el equipo de CxN, nuestra investigación mostró un entusiasmo especial por los eventos para antiguos alumnos como los celebrados en octubre de 2024. Descubrimos que algunos miembros del equipo de CxN actúan como figuras centrales de conexión para muchos participantes, desempeñando múltiples funciones: compartir oportunidades profesionales, proporcionar conexiones de networking, ayudar con las solicitudes y mantener conexiones personales a través de contactos regulares con los participantes.

## 2.6 Fondo semilla AxN

Entrevistamos a tres participantes que habían ganado el fondo semilla AxN de 1500 dólares (México, 2022 / Ecuador 2023 / Perú 2023). Los participantes informaron de que la subvención les permitió poner en marcha actividades clave para impulsar sus iniciativas. El principal aspecto que se debe mejorar es el retraso en la recepción de los fondos. Las actividades se programaron inicialmente para una época concreta del año, pero según las entrevistas, los fondos se retrasaron varios meses, sin que el equipo de CxN proporcionara suficiente información sobre los motivos de los retrasos.

*«El financiamiento de AxN llegó en el momento perfecto... Lo que vamos a hacer es continuar con las actividades durante otros dos meses. Además, esta subvención nos ayudará a comprar algunos equipos que realmente necesitamos (...). Se suponía que íbamos a recibir la subvención el año anterior para el Festival de Aves Urbanas, pero hubo un retraso. Tardamos casi un año y medio, aproximadamente un año, en conseguir la subvención. De hecho, la recibí en junio. Pero nos salió bien. No me quejo. Fue el momento perfecto. Así que no me quejo, pero solo quiero señalar que la comunicación sobre las subvenciones debería ser más constante, para hacernos saber: «Oigan, ¿saben qué? Nos hemos retrasado por esto». Empecé a pensar que quizá no la íbamos a recibir, que quizá no había nada más que pudiéramos hacer».*

**– Participante de AxN de Ecuador, 2023**

Por lo tanto, una recomendación clara es reevaluar la viabilidad y/o la puesta en marcha del fondo semilla AxN, y revisar las opciones administrativas para garantizar una rápida entrega del financiamiento.

## 2.7 Dinámica del curso y red de antiguos alumnos

Como se ha descrito en las secciones anteriores, en general, los participantes de AxN perciben que el curso AxN les proporciona de manera eficaz las habilidades y las herramientas necesarias para generar impacto, aunque hay margen de mejora. Utilizamos las entrevistas y las preguntas abiertas de la encuesta para evaluar cuáles eran las principales áreas de mejora del curso. Descubrimos que los participantes desean ver mejoras en tres áreas principales, todas ellas relacionadas con la dinámica específica del curso —más que con el contenido— y el deseo de una mayor conexión humana y de networking durante y después del curso.

### Necesidad de más espacios de networking y colaboración para los antiguos alumnos

En el 100 % de las entrevistas y en el 43 % de las preguntas abiertas de la encuesta, los participantes de AxN mencionaron la necesidad de más espacios para la creación de redes y la colaboración entre antiguos alumnos.

En las entrevistas, los participantes mencionaron que la interacción entre ediciones y grupos es limitada. Expresaron la necesidad de facilitar más espacios para establecer contactos. Existe una sensación generalizada de desconexión tras la finalización del curso y de que la red actual de antiguos alumnos de AxN es algo difícil de comprender. A fecha de octubre de 2024, los grupos de WhatsApp se perciben como inactivos. Según las encuestas, al 43 % de los participantes de AxN les gustaría que se organizaran más eventos para que los antiguos alumnos volvieran a conectar y se pusieran al día.

*«Ah, nada, nada. Y todos estamos en un mismo grupo de WhatsApp [de mi año]. No, no sé nada en absoluto. No ha habido ninguna coordinación ni comunicación entre los equipos. La cuestión es que, desde el primer día, el ambiente era muy competitivo, ¿no? Todos querían mostrar el mejor rendimiento. Todos querían demostrar sus habilidades en diferentes áreas. Y creo que uno de los objetivos de AxN era fomentar las alianzas entre equipos, entre los que participábamos, ¿no? Recuerdo que había gente de Piura, gente de Bolivia... pero no, al menos con nosotros, no había comunicación, y nosotros tampoco nos comunicábamos con ellos». –*

**Participante de AxN de Perú, 2023**

*«Es una crítica totalmente constructiva porque sigo sintiendo mucho cariño por el curso, ya que fue el punto de partida de todas mis aventuras posteriores. Pero creo que es importante conocernos más y no olvidarnos unos de otros. Entiendo que tienen sus propias vidas, una dinámica de trabajo, y querían crear una red que tuviera impacto, pero yo sigo aquí enviando señales de humo, como diciendo: mirad, están pasando muchas cosas, tengo proyectos más importantes y podríamos tener alguna conexión, o ellos podrían ser de ayuda para lo que estamos tratando de lograr. Ese era uno de sus mensajes principales, ¿no? La idea era la unidad, la comunidad y el desarrollo de proyectos específicos, especialmente proyectos de conservación en América Latina y en contextos difíciles». –*

**Participante AxN de Chile, 2021**

El equipo de CxN está de acuerdo con la necesidad de fortalecer la red de antiguos alumnos de AxN. En el grupo de discusión con el equipo se mencionaron ideas sobre eventos presenciales y mejores canales de comunicación. Sin embargo, es necesario definir una estrategia para el futuro de la red, generar oportunidades para que los participantes interactúen y se conecten entre sí, y tal vez explorar la posibilidad de crear grupos a nivel nacional (por ejemplo, AxN Perú, AxN Chile). El equipo expresa que el principal desafío para trabajar en pro de una comunidad de participantes era el tiempo y los recursos.

«Necesitamos generar oportunidades para que los participantes interactúen entre ellos y con nosotros. Tenemos que hacer un mejor trabajo a la hora de ofrecer la plataforma CxN y mantener a todos informados sobre el progreso de cada uno. Sin embargo, actualmente no tenemos el tiempo ni los recursos para que alguien se dedique a ello».

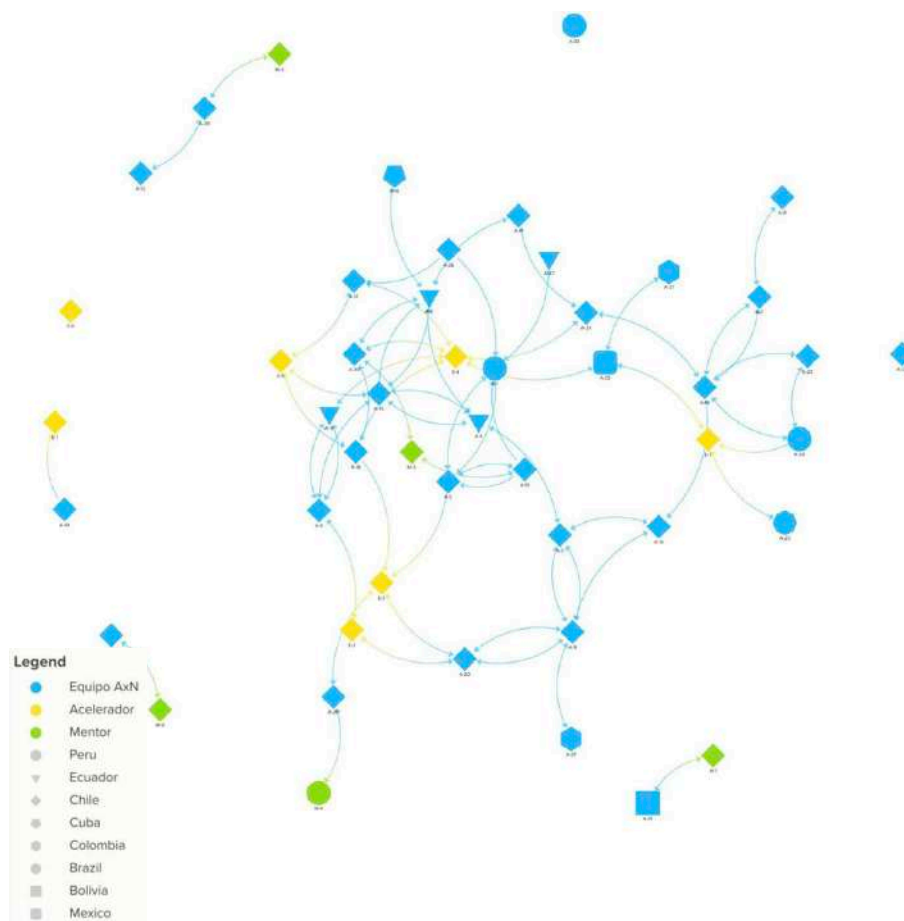
– **Equipo de CxN**

### Análisis de redes sociales

En la encuesta, preguntamos a los participantes si seguían interactuando con personas del curso después de su finalización. De todos los participantes en la encuesta, el 58 % (n = 29) completó esta sección, indicando uno (n = 7), dos (n = 7) o tres nombres (n = 15) cada uno. Se registraron un total de 35 nombres únicos, con 66 interacciones en total. Entre estas interacciones, el 64 % involucraba a otros participantes, el 27 % hacía referencia a miembros del equipo AxN y el 9 % mencionaba a mentores.

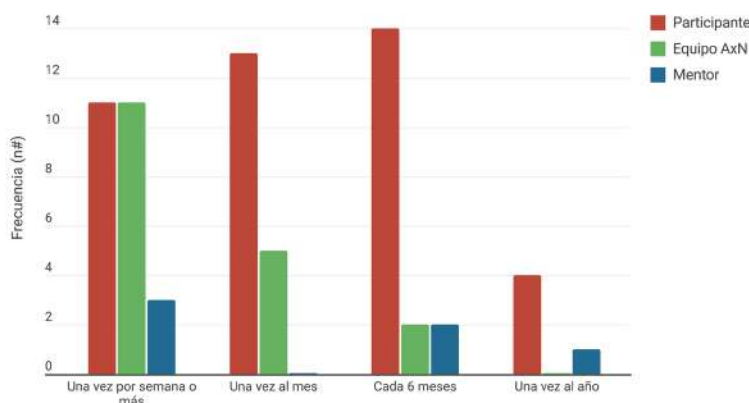
El mapa de análisis de redes sociales destaca estas interacciones y revela la estructura de la red (Figura 6). La persona con mayor centralidad de cercanía es E-4, miembro del equipo AxN, con un valor de 0,323. La centralidad de cercanía cuantifica la eficiencia con la que una persona puede acceder a todas las demás de la red. Los nodos con alta centralidad de cercanía están mejor posicionados para difundir información y tienen mayor visibilidad de las actividades de la red. A E-4 le siguen dos participantes, A-30 (0,316) y A-18 (0,309), que también muestran una centralidad relativamente alta en esta red. Sin embargo, los mentores no están bien integrados en la red AxN, lo que indica una interacción limitada con otros participantes. Curiosamente, las interacciones entre participantes del mismo país no están garantizadas, y varios participantes permanecen totalmente desconectados de la red. En general, se trata de una red dispersa en la que E-4 desempeña un papel fundamental a la hora de conectar y facilitar las interacciones entre los miembros del grupo.

**Figura 6:** Mapa de análisis de redes sociales (elaborado con Kumu).



Como se muestra en la figura 7, la mayoría de las interacciones entre los participantes se producen con una frecuencia de una vez cada seis meses o más, seguidas de las que tienen lugar una vez al mes o una vez a la semana. Las interacciones con el equipo de AxN tienden a ser más frecuentes, produciéndose una vez a la semana o más, probablemente debido a que los participantes buscan actualizaciones o noticias del programa. Por el contrario, las interacciones con los mentores son las menos frecuentes en general.

**Figura 7:** Frecuencia de las interacciones notificadas, clasificadas según la función de la persona con la que interactúan los participantes.



#### **Necesidad de un mayor seguimiento por parte del equipo de CxN durante y después del curso.**

Los participantes de AxN expresaron la necesidad de un mayor seguimiento por parte del equipo de CxN durante y una vez finalizado el curso AxN (46 % en las entrevistas y 26 % en las encuestas). A los participantes les hubiera gustado recibir más orientación sobre sus proyectos durante el curso, con espacios más formales para recibir comentarios y comprobar su progreso. Una vez finalizado el curso, a los participantes les hubiera gustado saber más sobre la situación de otros participantes, sus logros, nuevas habilidades o iniciativas que pudieran compartirse con la red. Los participantes también expresaron su deseo de compartir más recursos y oportunidades relevantes para su desarrollo profesional y sus proyectos de conservación.

*«Pero habría sido bueno que hubiera habido más conexión en este proceso. Porque después de cerrar el portátil y terminar el curso, han pasado muchas cosas, y habría sido bueno que los aceleradores, como comunidad o como equipo, nos hubieran apoyado más. Porque, por supuesto, nos sentimos muy apoyados por ellos durante el curso, pero una vez que este terminó, no nos sentimos tan apoyados».* - **Participante AxN de Chile, 2021**

#### **Dinámica de clase**

El 46 % de los entrevistados señaló ciertas tensiones con respecto a la estructura de las sesiones grupales. Para algunos participantes, el tiempo para trabajar en sus grupos era demasiado corto. Por otra parte, en los años en que se asignó a los grupos un estudio de caso además de su proyecto personal, los participantes expresaron tensiones entre el deseo de terminar rápidamente sus debates grupales y el de continuar con su propio proyecto y tareas.

*«Como los cursos eran teóricos, hacíamos ejercicios prácticos, seguidos de tareas individuales, y luego se daba por terminado todo. Las plataformas y los espacios para debatir determinados temas, articular nuestras ideas e incluso presentar un tema y verlo desde diferentes puntos de vista me permitieron conocer a todos los participantes, o al menos a mi grupo, y saber cómo piensan y cuáles son sus puntos*

*fuertes. No se trataba solo de decir: «Mira, soy especialista en esto y, desde mi posición, puedo ofrecer esto». Vale, me di cuenta de que esta persona sabe eso y, cuando tenga una necesidad sobre ese tema, puedo ponerme en contacto con ella. Pero no se sentía así. La articulación no se produjo de forma natural. Porque cuando se nos pidió que debatiéramos en grupos, el tiempo era limitado y la gente estaba centrada en otra cosa. Además, no nos enviaron a debatir, sino a construir algo. Así que, por comodidad, alguien decía: «Yo pienso esto», y todos respondían: «Vale, genial», porque mirábamos el reloj y apenas llegábamos a tiempo. Teníamos que tomar decisiones, añadir algo y entregarlo, por lo que no teníamos espacio para ver cómo se presentaba cada persona en un tema». – **Participante de AxN de Perú, 2022***

*«Sí, las clases fueron muy buenas. Además de la teoría, también había partes prácticas, pero a veces nos quedábamos con ganas de recibir comentarios más directos. Entiendo que era porque estábamos en muchos equipos y tenían que dedicar más tiempo a revisar nuestro progreso en el mural. A veces, nos daban algunos comentarios o dejaban pequeños mensajes sobre cómo lo estábamos haciendo. Pero creo que una cosa que se podría mejorar o aprender como lección es tener una o dos reuniones más directas con el equipo para discutir cómo mejorar el trabajo que se está haciendo de una clase a otra. Porque con cada clase, teníamos que avanzar en el proyecto, y se estaba trabajando en el mural. Así, eso podría reforzar los conocimientos que estábamos adquiriendo. A veces, entre nosotros, teníamos diferentes interpretaciones de las cosas, por lo que acabábamos teniendo todo un debate, tratando de averiguar la mejor manera de presentarlo en el mural». – **Participante AxN de Perú, 2023***

El grupo de discusión con el equipo CxN reveló que este sentía frustraciones similares. Los organizadores del curso destacaron que el experimento de 2023 con grupos, en lugar de participantes AxN individuales, mostró menores índices de participación y compromiso entre los participantes, ya que los participantes parecían contentarse con relacionarse solo con su grupo, lo que dio lugar a una dinámica más pobre en clase. Por otra parte, el gran número de grupos (10) dificultó mucho la retroalimentación en clase durante los ejercicios prácticos, en comparación con el número menor de grupos (5-6) en las ediciones de participantes individuales (2021, 2022).

### **Temas adicionales deseados por los participantes AxN**

Las entrevistas revelaron una interesante lista de posibles temas para futuras ediciones, basados en las experiencias y las necesidades de aprendizaje que los participantes tuvieron después del curso. Entre ellos se incluyen:

- Los retos del mundo real de la conservación (38 %): ¿Cómo se deben abordar las situaciones en las que la vida de las personas está en juego? ¿Qué hay detrás de los proyectos de conservación?
- Relaciones con la comunidad (31 %): ¿Cómo se debe trabajar con las comunidades? ¿Cómo se deben abordar los conflictos comunitarios? ¿Cómo se debe interactuar de manera respetuosa con los pueblos indígenas?
- Redes juveniles y colaboración (15 %): ¿Cómo se pueden identificar y colaborar con las redes existentes?



# 03.

## **Factores de éxito de AxN: elementos clave para el fortalecimiento de capacidades para una conservación efectiva**

### **3.1 Factores de éxito de AxN: ¿qué es lo que funciona bien?**

Nuestra evaluación de AxN reveló varios factores críticos que contribuyeron a su eficacia en el desarrollo de la capacidad de liderazgo en materia de conservación entre los jóvenes profesionales de América Latina. Estas ideas también ofrecen lecciones valiosas para diseñar programas de fortalecimiento de capacidades en la región.

El alto nivel de compromiso y la atención personalizada de los organizadores del curso se revelaron como un factor diferenciador crucial en nuestro análisis. A diferencia de los cursos en línea pregrabados, el formato interactivo de AxN permitió obtener comentarios, orientación y conexión interpersonal en tiempo real. La presencia y el apoyo continuos del equipo de CxN generaron responsabilidad y fomentaron un aprendizaje más profundo, como lo demuestran los testimonios de los compañeros. Como señaló uno de los participantes: «Se nota claramente el cuidado con el que se diseñó...También se nota su deseo genuino de compartir esta información, no es algo que se haga solo por hacerlo». (Participante de AxN, 2023)

Nuestro análisis reveló que el diseño integral del plan de estudios de AxN, que abarca aspectos interconectados de la práctica de la conservación, fue otro factor crítico para el éxito. Los datos cuantitativos demostraron mejoras significativas en todas las categorías de habilidades, con avances particularmente notables en áreas en las que los participantes tenían inicialmente conocimientos limitados. En gestión de proyectos, los participantes mostraron un crecimiento notable en el diseño de estrategias de conservación utilizando la teoría del cambio y el desarrollo de objetivos SMART dentro de marcos lógicos. Un participante de Ecuador (2022) destacó el valor práctico de este aprendizaje integrado: «Principalmente, algo que

siempre me ha quedado grabado y que aplico es la teoría del cambio y el análisis situacional, que es muy importante aplicar en un proyecto antes de proponer el financiamiento. Esa habilidad me ha dado muy buenos resultados en nuevos proyectos de conservación».

La integración de las habilidades sociales de liderazgo y las habilidades de comunicación complementó la formación técnica, preparando a los participantes para los complejos aspectos interpersonales del trabajo de conservación, aunque tenemos sugerencias para mejorar estos componentes, véase la sección 3.2. Nuestras entrevistas revelaron que los participantes valoraban el aprendizaje sobre las consideraciones de género y el desarrollo de una mayor empatía al trabajar con las comunidades. La cobertura del curso sobre habilidades de presupuestación y recaudación de fondos, aunque se identificó como un área con potencial de expansión, proporcionó bases esenciales para la implementación de proyectos. Los participantes informaron de que habían aplicado con éxito estas habilidades, y el 24 % consiguió financiamiento para sus iniciativas de conservación después del curso.

Un hallazgo especialmente significativo fue el impacto del programa en el compromiso profesional con la conservación. Nuestros hallazgos demuestran que AxN desempeñó un papel decisivo en la consolidación de la convicción de los participantes de seguir una carrera en el ámbito de la conservación, especialmente en momentos críticos de decisión. Como explicó uno de los participantes: «Para mí, lo primero y más básico es que ya llevaba desde 2018 intentando trabajar en cuestiones medioambientales y, en especial, en la conservación de los bosques. Y cuando participé en Aceleradores en 2022, era la última opción antes de renunciar a ello... Aceleradores llegó y, bueno, me inspiró mucho saber que, si no puedo encontrar oportunidades, puedo crearlas yo mismo». El análisis cuantitativo respaldó este hallazgo, mostrando aumentos significativos tanto en la motivación (el 84 % informó de un aumento de la motivación) como en la confianza en sí mismos (el 90 % informó de un aumento de la confianza) entre los participantes.

El énfasis del programa AxN en el aprendizaje entre pares y la creación de redes generó un valor duradero más allá del desarrollo de habilidades individuales. Descubrimos que la formación de una comunidad de práctica entre jóvenes conservacionistas latinoamericanos ayudó a validar las experiencias y aspiraciones de los participantes, aunque también observamos que este aspecto del curso debe reforzarse. Los datos de las entrevistas destacaron la importancia de la representación regional, como observó uno de los participantes (2021): «Esto ocurre mucho en Chile, en nuestra formación, los modelos a seguir siempre son del hemisferio norte... Y hay tanta riqueza en términos de conocimiento y de comprensión de nuestras difíciles realidades en América Latina».

Nuestra investigación demostró que la participación de mentores experimentados del ámbito de la conservación proporcionó orientación profesional e inspiración. A pesar de los retos de implementación, las relaciones de mentoría exitosas mejoraron significativamente la experiencia de aprendizaje tanto para los mentores como para los alumnos. Los datos cuantitativos mostraron un alto grado de satisfacción con los conocimientos técnicos y el desarrollo profesional de los mentores, lo que demuestra el valor de conectar a los profesionales de la conservación emergentes y consolidados. Es importante destacar que descubrimos que esta experiencia también fue valorada por los mentores.

### **Recuadro 5. Impacto del programa AxN en los participantes de la Amazonía andina**

La región andino-amazónica es un área prioritaria para el programa AxN, dada su condición de prioridad mundial en materia de conservación y de región prioritaria para el Centro Latinoamericano de Wyss Academy for Nature. Por lo tanto, en nuestra evaluación también aplicamos este enfoque para evaluar la eficacia con la que AxN está llegando y apoyando a los profesionales de la conservación en esta región.

Los resultados muestran que AxN ha logrado involucrar a un número considerable de participantes de la región andino-amazónica, y el 57 % de los participantes afirma que su trabajo o sus estudios se centran en esta región. Cabe destacar que el 86 % de los antiguos alumnos de AxN trabajan actualmente en el sector de la conservación, y más de la mitad de ellos se dedican directamente a la conservación de la región andino-amazónica.

Comparamos los resultados entre los participantes que trabajan en la Amazonía andina y los que se centran en otras regiones. En todas las métricas de impacto clave evaluadas, incluyendo el desarrollo de habilidades, la motivación y la confianza, y la aplicación de habilidades, no se encontraron diferencias regionales significativas. Esta ausencia de disparidades regionales indica que las competencias básicas a las que se dirige AxN son igualmente aplicables y beneficiosas para el trabajo de conservación en la Amazonía andina como en otros contextos. Las experiencias personales compartidas por los participantes de la Amazonía andina en la evaluación subrayan el impacto del programa, y varios participantes atribuyen su capacidad para poner en marcha iniciativas de conservación o conseguir financiamiento para proyectos a las habilidades y redes obtenidas a través de AxN.

*«Fue una gran inspiración que me motivó a crear mi propia ONG. [...] Hemos ejecutado con éxito dos proyectos y tenemos cuatro más en marcha. Contamos con un equipo multidisciplinar de unos 10 colaboradores voluntarios. Este viaje marcó un punto de inflexión en mi vida, impulsándome a contribuir a través de mi formación profesional, proporcionándome las bases necesarias para diseñar y ejecutar proyectos de conservación, que es a lo que me dedico actualmente. Ha sido un proceso de mucho aprendizaje, pero nada de esto habría sido posible sin haber tomado el curso AxN [...] gracias a él, a través de la ONG, estamos apoyando a muchas familias en comunidades indígenas, lo cual es muy gratificante a nivel personal».* – **Participante AxN que trabaja en la Amazonía andina en Perú, 2021**

Aunque tenemos varias recomendaciones para mejorar el programa AxN (sección 3.2) e identificamos algunas limitaciones de la investigación (sección 4), los resultados generales de nuestra evaluación confirman el importante valor del programa AxN para impulsar el desarrollo profesional de los jóvenes profesionales que trabajan en la conservación en la Amazonía andina. En la sección 3.4, hacemos sugerencias más amplias sobre cómo se debe adaptar el fortalecimiento de capacidades al contexto latinoamericano (incluida la Amazonía andina), incluyendo cuestiones como la conservación en zonas de conflicto o la mala conectividad.

## 3.2 Margen de mejora en el curso AxN

Basándonos en los resultados descritos en las secciones anteriores, resumimos aquí las principales áreas en las que nuestro análisis ha mostrado margen de mejora en el curso AxN.

1. **Definición de los «aceleradores» en el proceso de solicitud:** Durante el grupo de discusión con el equipo de CxN, quedó claro que es necesario definir con mayor claridad quiénes reúnen los requisitos para ser considerados «aceleradores». En la actualidad, la atención se divide entre la evaluación del perfil profesional del participante y la calidad de su proyecto. El equipo sugirió perfeccionar el perfil del participante para dirigirse a personas con al menos tres años de experiencia profesional. Esto garantizaría que los participantes estén mejor posicionados para abordar los retos de la conservación con las herramientas aprendidas en AxN dentro de sus funciones actuales o iniciativas personales de conservación.
2. **Difusión del programa durante el proceso de solicitud:** El equipo de CxN identificó la necesidad de reforzar la divulgación entre instituciones clave de otros países para atraer a profesionales cuyos perfiles se ajusten a los objetivos de AxN. Actualmente, el programa depende en gran medida de las redes sociales para su promoción, lo que puede limitar su alcance. El fortalecimiento de las alianzas con instituciones específicas podría mejorar la difusión y garantizar una mayor variedad de candidatos cualificados.
3. **Contenido del curso:** En cuanto al contenido del curso, hemos detectado algunas áreas específicas que necesitan ampliarse o revisarse.
  - El desarrollo presupuestario y la planificación financiera obtuvieron puntuaciones de mejora más bajas en comparación con otras habilidades de gestión de proyectos; por lo tanto, recomendamos ampliar la cobertura actual de estos temas, que se imparte en una sola sesión. El equipo de CxN también debería tener en cuenta que una cuarta parte de los participantes de AxN pasan a trabajar en el sector privado, por lo que un contenido orientado no solo al financiamiento sin ánimo de lucro podría tener una buena acogida.
  - Además, el 31 % de los participantes entrevistados expresó su interés en más contenido sobre relaciones comunitarias y resolución de conflictos, incluido el trabajo con pueblos indígenas. El curso podría beneficiarse de módulos adicionales sobre estos temas o del refuerzo de los módulos existentes.
  - Por otra parte, el panorama matizado de la mejora y la aplicación de las habilidades en los módulos de comunicación sugiere que se podría mantener el enfoque en las habilidades que se aplican con más frecuencia después del curso, como la elaboración de mensajes clave y la oratoria, en lugar de habilidades específicas para puestos de comunicación profesional, por ejemplo, el uso de herramientas de comunicación en línea. El equipo de AxN podría evaluar qué otras habilidades de comunicación, como la interacción con los medios de comunicación públicos o la comunicación en situaciones de crisis, son esenciales para los jóvenes agentes de cambio latinoamericanos, e integrarlas en el curso.
  - Según nuestros resultados, las habilidades sociales que se enseñan en el curso, como la resolución de conflictos y la creación de equipos, son muy valoradas por los participantes de AxN. Sin embargo, el equipo de AxN podría pensar en definir mejor qué habilidades sociales considera imprescindibles para un líder joven en América Latina, si hace falta, con la ayuda de expertos en gestión del talento. De este modo, los módulos del curso podrían centrarse más explícitamente en estas habilidades sociales y vincularlas claramente al desarrollo del liderazgo. Estas habilidades sociales también podrían relacionarse con las que se enseñan en los módulos de comunicación, como la oratoria.

4. **Mentoría:** El componente de mentoría requiere una reestructuración sustancial para alcanzar su máximo potencial. Nuestra investigación muestra que, si bien los mentores aportan valiosos conocimientos técnicos, la estructura del programa limita su impacto. Los cambios clave deberían incluir el inicio de la mentoría en una fase más temprana del curso, la posibilidad de realizar más de tres sesiones de una hora y la provisión de directrices más claras tanto para los mentores como para los alumnos. Además, debe quedar claro que el programa de mentoría debe estar orientado al desarrollo profesional de los participantes y no a su proyecto AxN. Dado el gran interés de los mentores en dedicar tiempo al curso, se podría considerar una mayor integración de los mentores en el curso. Si uno de los objetivos del programa AxN es integrar a los mentores en una red AxN más amplia, nuestro análisis de la red indica que actualmente no es así y que sería necesario reforzarla.
5. **Apoyo individual:** Se podría aumentar el apoyo individual de seguimiento durante y después del curso. Los participantes indicaron que les sería útil recibir una orientación más estructurada sobre sus proyectos durante el curso y un seguimiento periódico después del mismo. La creación de un sistema formal para la retroalimentación sobre los proyectos y/o el desarrollo profesional y el seguimiento de los progresos podría responder a esta necesidad, al tiempo que proporcionaría al equipo de CxN métricas interesantes para evaluar el impacto del programa.
6. **Red de antiguos alumnos:** Es necesario reforzar la red de antiguos alumnos para mantener el sentido de comunidad que se desarrolla durante el curso. Los participantes expresaron de forma sistemática que las conexiones posteriores al curso se debilitan significativamente. El equipo de CxN debería considerar la creación de una plataforma integral para antiguos alumnos que incluya un grupo integrado de WhatsApp que abarque a todas las promociones, un sitio web con los perfiles de los participantes y actualizaciones periódicas sobre los proyectos de conservación en curso. El gran interés suscitado por el evento de antiguos alumnos de octubre de 2024 sugiere que existe interés por celebrar reuniones más frecuentes.
7. **Financiamiento inicial:** El mecanismo de financiamiento inicial requiere una racionalización administrativa, ya que los participantes valoran muy positivamente el financiamiento en sí. Los participantes informaron de retrasos significativos en la recepción de los fondos, lo que afectó a la ejecución de los proyectos. Recomendamos revisar el proceso de distribución de las subvenciones, en particular para los participantes internacionales.

### 3.3 Teoría del cambio del curso AxN

Nuestra evaluación de impacto nos permitió revisar la Teoría del Cambio del curso AxN, presentada como una cadena de resultados en la Figura 8. La nueva versión es una sugerencia que puede ser adaptada por el equipo de CxN y también utilizada como modelo para otros programas de fortalecimiento de capacidades. A continuación, analizamos los principales cambios que proponemos al modelo inicial, en el que hemos: i) eliminado los resultados que no reflejan lo que encontramos en la evaluación, ii) añadido resultados que antes no se tenían en cuenta, pero que la evaluación ha demostrado que son valiosos, y iii) sugerido nuevos resultados que el programa podría alcanzar si se implementaran algunos cambios. Hemos mantenido resultados, como los relacionados con el programa de mentoría y la red de exalumnos, que el programa AxN claramente busca alcanzar, pero en los que es necesario mejorar la metodología del curso.

Hemos revisado la declaración de visión para hacer hincapié en el empoderamiento y el impacto duradero. Mientras que AxN se centraba anteriormente en jóvenes agentes del cambio que aplicaban estándares rigurosos al tiempo que innovaban, proponemos «una comunidad de jóvenes agentes del cambio empoderados para lograr un impacto duradero en la conservación en América Latina». En este caso, la palabra «empoderar» abarca el conjunto diverso de habilidades, conocimientos, motivación y conexiones que el programa AxN busca crear para sus participantes.

A continuación, proponemos un único resultado a largo plazo que se centra en varios subcomponentes del desarrollo profesional: nuevos conocimientos teóricos, nuevas herramientas de gestión, habilidades sociales y acceso a redes, en lugar de separar los resultados únicamente en habilidades de gestión de proyectos y redes.

En cuanto a los resultados a corto plazo, detallamos con mayor precisión las habilidades específicas a las que se dirigen los módulos de gestión de proyectos. Por ejemplo, en el caso del «Análisis de problemas de conservación» (antes «Modelo de situación»), los resultados ahora mencionan las habilidades analíticas específicas que enseña el programa. También hemos añadido más detalles sobre los resultados relacionados con la planificación y la ejecución de proyectos, y los temas de conservación ahora incluyen los módulos específicos que se tratan habitualmente en el programa. Por otra parte, en cuanto a las habilidades sociales y de comunicación que se enseñan en el curso, hemos sugerido nuevos resultados, como «trabajar con comunidades locales/indígenas», y también sugerimos a CxN que considere resultados adicionales relacionados con las habilidades sociales de liderazgo y las habilidades de comunicación transversales.

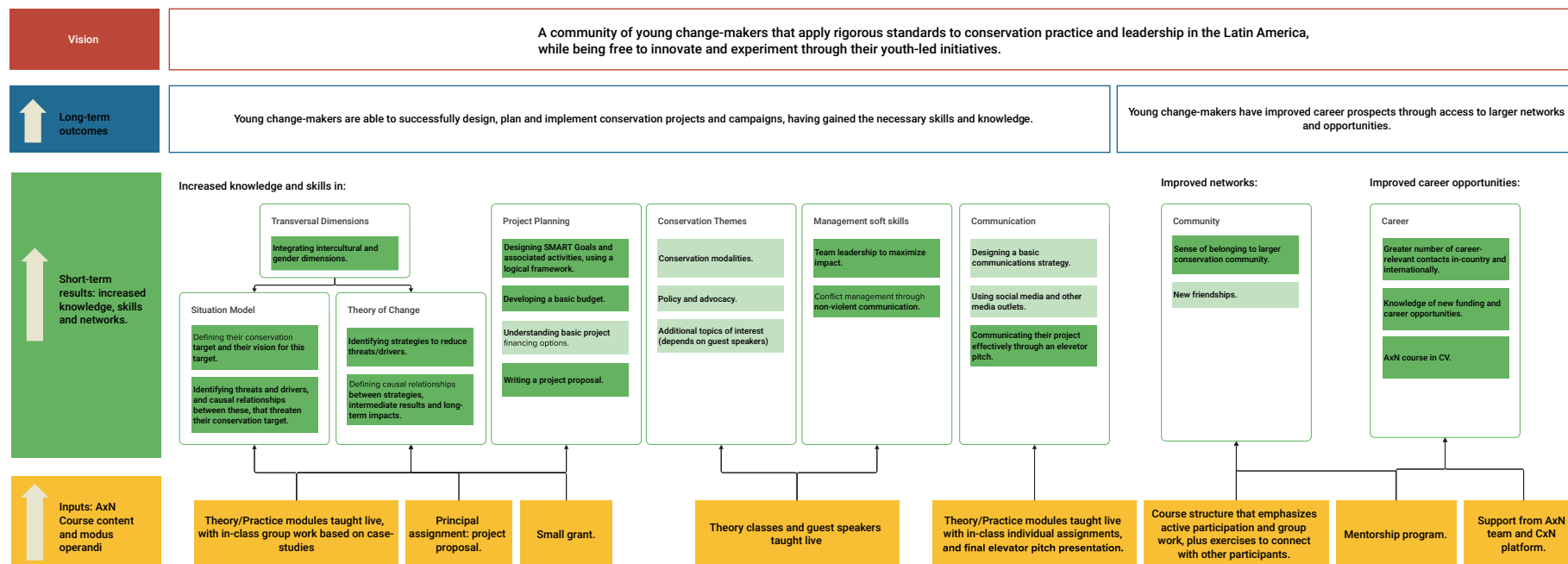
Dado que una de las conclusiones clave de nuestra evaluación fue la importancia del curso AxN para la motivación y la confianza en sí mismos de los participantes, este ha sustituido a los resultados anteriores de «Mejora de las redes». Aquí hemos añadido nuevos resultados específicos que hemos descubierto, por ejemplo, ahora reconocemos explícitamente la importancia de los modelos positivos y la afirmación de la conservación como una trayectoria profesional viable.

Por último, también hemos actualizado las aportaciones específicas del curso y cómo contribuyen a los diferentes aspectos de los resultados esperados, por ejemplo, desglosando mejor las características específicas del curso que la evaluación reveló como cruciales para garantizar la calidad del mismo.

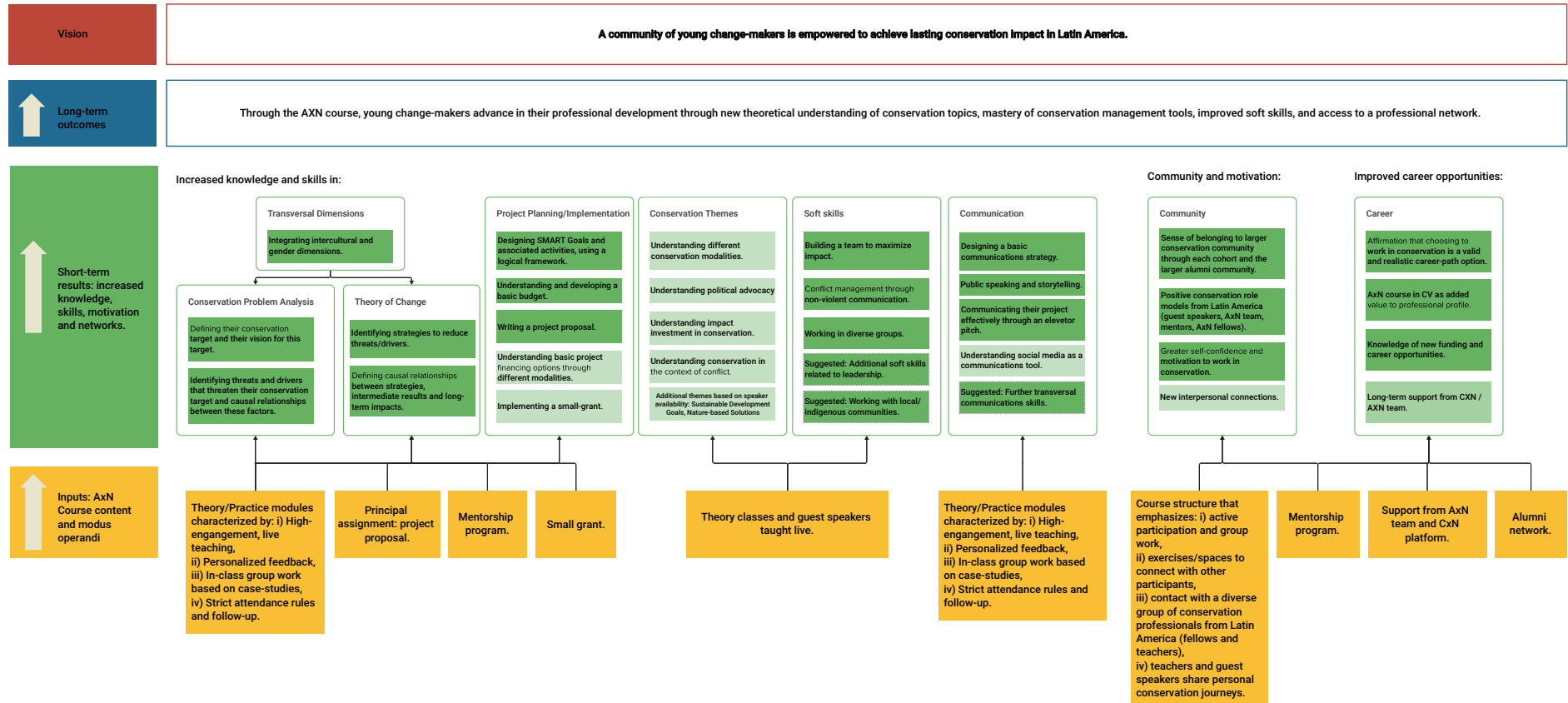


**Figura 8:** Teoría del cambio para el programa AxN

## AXN Draft Theory of Change



## AXN REVISED Theory of Change



### 3.4 Implicancias para el fortalecimiento de capacidades de los jóvenes en América Latina

Nuestros hallazgos proveen varias lecciones aprendidas para el fortalecimiento de capacidades de conservación en América Latina. Muchos de estos componentes también se reflejan en la Teoría del Cambio presentada anteriormente.

Los programas deben diseñar planes de estudio integrales que reflejen la complejidad de los retos de conservación del mundo real. Nuestros hallazgos indican que los jóvenes profesionales necesitan desarrollar habilidades en aspectos técnicos como el diseño de proyectos, la gestión y la recaudación de fondos, así como habilidades sociales relacionadas con el liderazgo, la comunicación y la resolución de conflictos. Recomendamos que, cuando el objetivo sea el desarrollo profesional general, el fortalecimiento de capacidades para la conservación aplique enfoques holísticos y transdisciplinarios, lo que implica la colaboración de un conjunto diverso de expertos en el equipo organizador. Es importante que los organizadores definan claramente las habilidades que esperan que los participantes adquieran en áreas como el liderazgo.

Nuestro análisis indica la importancia de equilibrar la formación técnica con el apoyo individualizado y el fomento de la confianza, especialmente para los jóvenes profesionales que se enfrentan a complejos retos de conservación. Esto significa que los programas tendrán que equilibrar la escala, es decir, llegar a muchos participantes, con la calidad y la atención individualizada, es decir, el tiempo que los organizadores del programa pueden dedicar a grupos más pequeños y a individuos. Nuestra evaluación mostró que la retroalimentación y la orientación en tiempo real mejoraban significativamente los resultados del aprendizaje, y los participantes de AxN expresaron repetidamente la necesidad de más interacciones de este tipo. Según nuestros resultados, los cursos a ritmo propio, los cursos masivos abiertos en línea y enfoques similares probablemente serían menos eficaces a la hora de crear un entorno de aprendizaje integral para el desarrollo profesional holístico.

El contexto regional y la creación de redes también merecen una atención especial. Nuestra evaluación puso de relieve la importancia que los participantes conceden al aprendizaje a partir de las experiencias y los contextos latinoamericanos, así como la importancia de proporcionar a los jóvenes profesionales modelos positivos de su propia región, incluso a través de oportunidades de aprendizaje entre pares. Los programas futuros deberían incorporar activamente estudios de casos regionales e involucrar a líderes locales en materia de conservación como instructores y mentores.

Los programas de fortalecimiento de capacidades también deben tener en cuenta los retos únicos que plantea el contexto latinoamericano en lo que respecta a la conectividad, los recursos y la seguridad. Muchos jóvenes agentes del cambio viven en zonas de conflicto, y América Latina es uno de los lugares más peligrosos del mundo para los defensores del medio ambiente (Global Witness, 2023). Los programas deben proporcionar espacios explícitos para el diálogo sobre estas cuestiones y considerar la posibilidad de integrar esta realidad en su plan de estudios, por ejemplo, incluyendo orientación sobre cómo las preocupaciones en materia de seguridad afectan a la toma de decisiones. Los programas exclusivamente en línea, como AxN, también deben evaluar cuidadosamente la conectividad a Internet de su público objetivo, tratar de apoyar a los participantes siempre que sea posible (el equipo de CxN proporciona módems a algunos participantes, si los fondos lo permiten) o considerar la posibilidad de impartir formación presencial cuando la conectividad sea demasiado limitante. Del mismo modo, los programas deben tener en cuenta los recursos de que disponen los participantes: ¿las tasas del curso inhibirían la participación de los grupos destinatarios clave? ¿Tienen los grupos destinatarios clave acceso a la tecnología necesaria, como ordenadores portátiles? El equipo de CxN ha decidido no cobrar tasas de matrícula, pero exige a los participantes que tengan acceso a un ordenador portátil para poder participar de forma eficaz con las herramientas en línea que utiliza el curso.

Sugerimos que la integración de componentes de apoyo emocional sea sistemática. La evaluación demostró que los jóvenes profesionales dedicados a la conservación valoran mucho el desarrollo de la confianza y la motivación, además de la competencia. Los programas deben incorporar deliberadamente ejercicios de fomento de la confianza y la motivación, y crear espacios seguros para que los participantes expresen los retos a los que se enfrentan en sus contextos particulares. En relación con los puntos anteriores, destacar a conservacionistas inspiradores de la región, crear más oportunidades para que los participantes interactúen y aprendan unos de otros (entre pares) y seguir ampliando la red AxN ayudará a reforzar la confianza de los participantes a la hora de llevar a cabo su labor de conservación.

En la misma línea, nuestro análisis demostró que tanto los mentores como los alumnos valoran mucho la mentoría, pero que esta requiere una inversión significativa de tiempo y recursos para garantizar una estructura sólida del programa. La compatibilidad inicial entre los perfiles del mentor y el alumno es fundamental para el éxito. Los programas de mentoría deben contar con directrices detalladas para las relaciones entre mentores y alumnos, establecer expectativas y compromisos de tiempo claros, crear mecanismos para el seguimiento periódico de los progresos, proporcionar apoyo de seguimiento a ambas partes y, cuando se desee, involucrar a los mentores a largo plazo, más allá del esfuerzo de fortalecimiento.

Las organizaciones deben establecer mecanismos formales para mantener una red de contactos tanto durante como después de la actividad de fortalecimiento. Aunque AxN logró crear conexiones iniciales entre los participantes, mantener estas redes resultó ser un reto. Recomendamos implementar programas estructurados para antiguos alumnos que incluyan reuniones virtuales y/o presenciales periódicas, plataformas digitales para la colaboración continua (por ejemplo, grupos de WhatsApp), programas formales de mentoría o entre pares que se extiendan más allá de la finalización del curso, y sistemas para rastrear y compartir los logros y oportunidades de los antiguos alumnos. Esto también implica la necesidad de mecanismos de financiamiento y recursos humanos para la sostenibilidad a largo plazo de dichas redes.

Según los resultados de la evaluación, el apoyo a largo plazo se reveló como una necesidad fundamental para mantener el impacto de la conservación, más allá de la actividad inicial de fortalecimiento. Descubrimos que los participantes valoraban especialmente su conexión con el equipo de CxN durante el curso, y muchos de ellos expresaron específicamente su deseo de recibir un mayor seguimiento por parte del equipo de CxN después del curso. Por lo tanto, recomendamos que, en lugar de centrarse únicamente en eventos puntuales de fortalecimiento de capacidades (por ejemplo, talleres), el fortalecimiento de capacidades se diseñe en forma de apoyo a largo plazo a jóvenes prometedores impulsores del cambio.

Por último, es importante señalar que las recomendaciones mencionadas anteriormente se basan en los resultados de nuestro análisis del curso AxN, que está dirigido a un subconjunto específico de jóvenes conservacionistas de América Latina. Los participantes de AxN se caracterizan por los requisitos básicos que deben cumplir para ser seleccionados para el curso, como tener estudios superiores o experiencia laboral equivalente en un campo relacionado con la conservación, y la capacidad de demostrar eficazmente su potencial como agentes de cambio. También cumplen con requisitos materiales básicos, como tener acceso a una computadora y una buena conexión a Internet. Sin embargo, hay muchos más grupos demográficos dentro del universo de jóvenes agentes de cambio en la conservación, incluidos aquellos que no cumplen con estos criterios: por ejemplo, jóvenes de comunidades desfavorecidas, sin acceso a Internet. Las conclusiones y recomendaciones que hacemos aquí pueden no extenderse a dichos grupos, y sus necesidades deben analizarse cuidadosamente para diseñar programas adecuados.

# 04.

## Mejoras en la herramienta de seguimiento y limitaciones de la investigación

A través de esta evaluación, hemos desarrollado, validado y probado variables específicas para evaluar los resultados a corto plazo de la participación en AxN, con el objetivo de evaluar los impactos a largo plazo. Basándonos en los resultados, identificamos cuatro áreas clave de mejora, tanto en términos de implementación a lo largo del curso como en la forma en que se miden estos resultados. Una vez abordadas estas cuatro áreas, la encuesta utilizada en esta evaluación puede perfeccionarse e implementarse como una herramienta de seguimiento continuo para los participantes después de completar el curso AxN.

- En el ámbito del liderazgo, existe un claro deseo y necesidad de reforzar las habilidades de liderazgo entre los participantes. Aunque actualmente esto no se aborda en el plan de estudios, los participantes perciben una mejora en sus habilidades de liderazgo tras completar el curso. Como se menciona en la sección 3.2, esto podría mejorarse definiendo claramente las habilidades sociales que el programa AxN considera parte de un joven líder en conservación y formando de manera más explícita estas habilidades en el programa. Al definir objetivos claros para el desarrollo del liderazgo dentro de AxN, será posible evaluar eficazmente el progreso de las diferentes ediciones.
- El programa de mentoría muestra un potencial significativo, siempre que se reestructure para abordar las sugerencias y preocupaciones planteadas tanto por los participantes como por los mentores. El seguimiento del proceso de mentoría debe comenzar tan pronto como se inicie y continuar durante al menos seis meses después de su finalización. Al evaluar la relación entre mentor y participante, tanto el desarrollo profesional como el apoyo emocional deben considerarse factores clave en el proceso de seguimiento.
- El enfoque actual en herramientas de comunicación específicas parece demasiado especializado para profesionales que no están necesariamente involucrados en el diseño y la implementación de campañas de comunicación. Los participantes han expresado una mayor necesidad de más tiempo y espacio para desarrollar habilidades de recaudación de fondos, como hablar en público, redactar propuestas de subvenciones y crear presupuestos. Por lo

tanto, los temas de comunicación que se tratan actualmente en el plan de estudios deben reevaluarse y las variables de seguimiento deben actualizarse en consecuencia para alinearse mejor con las necesidades y los objetivos profesionales de los participantes.

- La Teoría del Cambio (ToC) revisada menciona el objetivo de «lograr un impacto significativo en la conservación», sin embargo, nuestra metodología de evaluación no indujo suficientemente a los participantes a informar sobre estos impactos. En respuesta a la pregunta de la encuesta «¿Cuál es su logro profesional más significativo?», los participantes se centraron en los impactos del curso en su desarrollo profesional, la recaudación de fondos, la creación de sus propias organizaciones y similares. No mencionaron qué impacto tuvieron estos avances en la conservación de la biodiversidad. Sugerimos añadir una pregunta más explícita sobre los logros en la conservación de la biodiversidad; véase el apéndice C, donde incluimos una versión revisada y abreviada de la encuesta que se utilizará para el seguimiento futuro.

#### **Recuadro 6. Limitaciones de la investigación**

Reconocemos dos limitaciones principales en la investigación. En primer lugar, el número de entrevistas con los mentores fue limitado, y la realización de entrevistas adicionales proporcionaría una visión más completa del proceso de mentoría y su eficacia. En segundo lugar, aunque las entrevistas con los participantes fueron suficientes, alcanzando la saturación, y la tasa de respuesta a la encuesta fue relativamente alta, del 63 %, la participación de un miembro del equipo de AxN como parte del equipo de evaluación podría haber introducido un posible sesgo. Estos dos aspectos deben tenerse en cuenta para futuras evaluaciones.

Aunque tenemos varias recomendaciones para mejorar el programa AxN (sección 3.2) e identificamos algunas limitaciones de la investigación (sección 4), los resultados generales de nuestra evaluación confirman el importante valor del programa AxN para impulsar el desarrollo profesional de los jóvenes profesionales que trabajan en la conservación en la Amazonía andina. En la sección 3.4, hacemos sugerencias más amplias sobre cómo se debe adaptar el fortalecimiento de capacidades al contexto latinoamericano (incluida la Amazonía andina), incluyendo cuestiones como la conservación en zonas de conflicto o la mala conectividad.



## Conclusiones

Nuestra evaluación demuestra que AxN contribuye significativamente al desarrollo del liderazgo juvenil en materia de conservación en América Latina. El programa AxN es eficaz en el fortalecimiento de capacidades técnicas y resiliencia emocional entre los jóvenes conservacionistas, y los participantes informan de mejoras significativas en la gestión de proyectos, el liderazgo y las habilidades de comunicación. En particular, AxN ayuda a consolidar el compromiso de los participantes con las carreras de conservación en momentos cruciales de decisión, al tiempo que les proporciona herramientas prácticas para crear sus propias oportunidades en el campo. No encontramos diferencias notables en función del género, la edad, el país o la profesión en los efectos que el curso tuvo en los participantes de AxN, excepto en un aspecto del programa de mentoría, que parece haber proporcionado más apoyo emocional a los participantes más jóvenes en comparación con los de más edad. Esto sugiere que el curso es igualmente eficaz para mejorar las habilidades y el potencial de generar impacto en un amplio conjunto de grupos demográficos dentro de las características básicas de los solicitantes del curso AxN.

El éxito del programa se debe a varios factores clave: métodos de enseñanza altamente participativos, sólidas habilidades docentes tanto del equipo de CxN como de los ponentes invitados, un diseño curricular integral y holístico, una fuerte implicación de los mentores y la creación de una red de apoyo entre compañeros. Sin embargo, nuestra evaluación también muestra áreas importantes que deben mejorarse, en particular en ciertos aspectos del contenido de los cursos, el mantenimiento de la participación a largo plazo, la dinámica de la mentoría y la racionalización de los procesos administrativos. Estos retos brindan una oportunidad para una mayor evolución y una gestión adaptativa del programa AxN.

Al abordar las áreas de mejora identificadas y aprovechar sus puntos fuertes, el programa puede seguir formando a una nueva generación de líderes en conservación preparados para abordar los complejos retos medioambientales de la región. El alto porcentaje de participantes que trabajan en conservación (86%), de los cuales más de la mitad se centran en la Amazonía andina, con su alta biodiversidad, respalda no solo la importancia del impacto que el curso ya está ayudando a generar, sino también el potencial futuro del programa para ayudar a los jóvenes líderes en conservación de América Latina a alcanzar su máximo potencial.

## Referencias bibliográficas

**Dunning, D., Heath, C. y Suls, J.M. (2004)** Autoevaluación errónea: implicaciones para la salud, la educación y el lugar de trabajo. *Psychological Science in the Public Interest* 5(3), 69-106.

**Dunning, D. (2011).** El efecto Dunning-Kruger: sobre la ignorancia de la propia ignorancia. *Advances in Experimental Social Psychology* 44, 247-296.

**Global Witness (2023).** Firmes: los defensores de la tierra y el medio ambiente en primera línea de la crisis climática.

**Kruger, J. y Dunning, D. (1999).** Sin habilidades y sin ser consciente de ello: cómo las dificultades para reconocer la propia incompetencia conducen a autoevaluaciones exageradas. *Revista de Personalidad y Psicología Social*, 77(6), 1121-1134.

**Kumu [Software de mapeo de relaciones]. (2025).** Obtenido de <https://kumu.io>

**Margoluis, R., Stem, C., Swaminathan, V., Brown, M., Johnson, A., Placci, G., Salafsky, N. y Tilders, I. (2013).** Cadenas de resultados: una herramienta para el diseño, la gestión y la evaluación de acciones de conservación. *Ecología y sociedad*, 18(3), art22. <https://doi.org/10.5751/ES-05610-180322>

**Méndez, M., Gómez, A., Bynum, N., Medellín, R., Porzecanski, A. L. y Sterling, E. (2007).** Disponibilidad de programas académicos formales en biología de la conservación en América Latina. *Biología de la conservación*, 21(6), 1399-1403. <https://doi.org/10.1111/j.1523-1739.2007.00822.x>

**Newing, H. (2011).** Realización de investigaciones en conservación. Una perspectiva de las ciencias sociales. (1.ª ed.). Routledge. Porzecanski, A. L., Sterling, E. J., Copsey, J. A., Appleton, M. R., Barborak, J. R., Bruyere, B. L., Bynum, N., Farmer,

**K. H., Finchum, R., Rakotobe, D., Stanoss, R. B. y Valdés-Velásquez, A. (2022).** Un marco sistémico para planificar y evaluar el fortalecimiento de capacidades en conservación: recomendaciones para profesionales. *Oryx*, 5c(5), 671-680. <https://doi.org/10.1017/S003060532100154X>

**Sandbrook, C., Nelson, H. P., Bolderson, S. y Leader-Williams, N. (2022).** Evaluación del impacto de los primeros 10 años del Máster en Liderazgo en Conservación de Cambridge. *Oryx*, 5c(5), 710-719. <https://doi.org/10.1017/S0030605321000818>

**Sheldon, O. J., Dunning, D. y Ames, D. R. (2014).** Emocionalmente inexperto, inconsciente y sin interés en aprender más: reacciones a los comentarios sobre las deficiencias en la inteligencia emocional. *Revista de Psicología Aplicada* 55(1), 125-137.

**Sterling, E. J., Sigouin, A., Betley, E., Zavaleta Cheek, J., Solomon, J. N., Landrigan, K., Porzecanski, A. L., Bynum, N., Cadena, B., Cheng, S. H., Clements, K. R., Finchum, R., Geresy, M., Gomez, A., Groom, M., Loffeld, T. A. C., Miller, D. C., Rakotobe, D., Rao, M., ... Jones, M. S. (2022).** El estado de la evaluación del fortalecimiento de capacidades en la conservación de la biodiversidad y la gestión de los recursos naturales. *Oryx*, 5c(5), 728-739. <https://doi.org/10.1017/S0030605321000570>

**Zell, E., Strickhauser, J. E., Sedikides, C. y Alicke M. D. (2020)** Efecto «mejor que la media» en la autoevaluación comparativa: revisión exhaustiva y metaanálisis. *Boletín psicológico* 146 (2), 118-149.





**SPDA**

[www.spda.org.pe](http://www.spda.org.pe)  
(511) 612 4700  
[info@spda.org.pe](mailto:info@spda.org.pe)  
Prolongación Arenales 437,  
San Isidro, Lima - Perú.

