

*Krishnamurthy L. y J. Rente Nascimento, (Eds.). 1997.  
Áreas Verdes Urbanas en Latinoamérica y el Caribe. 139 - 178 pp.*

## CAPÍTULO 6

### **Aspectos financieros y económicos del enverdecimiento urbano**

NANCY ROBIN MORGAN<sup>1</sup>

**Palabras clave:** forestería urbana y comunitaria, proveer fondos, ingresos, presupuesto, fiscal, subsidios, donaciones.

**Resumen.** Los programas forestales comunitarios requieren más que entusiasmo y dedicación. Requieren habilidades técnicas, equipo moderno, tiempo y materiales, de los cuales no es el menos importante el material vegetal (semillas, plantas, propágulos). Todos tienen un costo. Si queremos los beneficios y contribuciones que los árboles proveen en nuestras comunidades, debemos encontrar maneras para pagar el precio por ello. Entrelazar y unir esfuerzos de la comunidad forestal con otras iniciativas comunitarias, son medios efectivos para crear las coaliciones necesarias y obtener fondos de apoyo. La organización y dirección del manejo forestal urbano, deben ser realizadas por una organización central, que tiene autoridad, asume responsabilidades y provee un liderazgo efectivo. Finalmente, el gobierno local tiene la responsabilidad del manejo de los árboles de la comunidad. En muchos casos, el manejo de los árboles se efectúa al asociarse con organizaciones no gubernamentales. Una sólida base para obtener fondos, con el apoyo y cooperación de todos los sectores de la comunidad, es clave para la sostenibilidad del programa. Hay necesidad de estar familiarizado con factores básicos referidos al gobierno y las fundaciones en general, y como operan éstas. Todas las fuentes para obtener fondos deben considerarse, porque en la mayoría de los países, los programas forestales urbanos no pueden llevarse a cabo solamente por el sector público. El gobierno debería trabajar con otras entidades en la promoción de actividades forestales urbanas. Deben desarrollarse asociaciones con grupos de acción comunitaria, organizaciones no gubernamentales (ONG's), instituciones académicas y el sector privado. Las fuentes potenciales para obtener fondos, descritas en esta ponencia, están divididas en categorías gubernamentales, no gubernamentales y no monetarias. Las ciudades necesitan desarrollar

---

<sup>1</sup> Instituto Internacional de Forestería Tropical, Servicio Forestal del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Forestería Estatal y Privada. Apartado Postal 25000 San Juan, Puerto Rico 00928-5000.

estrategias para programas forestales urbanos interdisciplinarios y comprensivos, que obtengan la fortaleza de todos los varios jugadores. Creatividad, coordinación, cooperación y comunicación son elementos de cada programa exitoso. En la medida en que estén bien hechos, se determinará el soporte social y político necesario para un adecuado fondeo (obtención de fondos económicos).

**Key words:** urban and community forestry funding, revenue, budget, fiscal, grants, donations.

**Abstract.** Community forestry programs require more than enthusiasm and dedication. They require technical skills, modern equipment, time, and materials —not the least of which is planting stock—. All bear a cost. If we want the benefits and contributions that trees provide in our communities, we must find ways to pay the price. Networking and linking community forestry efforts to other community initiatives are effective ways to build the coalitions necessary for funding support. Orchestration of urban forestry management should be done by a central organization that has authority, takes responsibility, and provides effective leadership. Ultimately, community trees are a local responsibility with management being carried out by the local government. In many cases, tree management is performed through partnerships with non-governmental organizations. A solid funding base with cooperative support from all sectors of the community is key to program sustainability. There is a need to become familiar with the basic facts about government and foundations in general, and how they operate. All sources of funding must be considered, because in most countries urban forestry programs cannot be carried out solely by the public sector. Government should work with other entities in the promotion of urban forestry activities. Partnerships must be developed with community action groups, non-governmental organizations (NGO's), academic institutions and the private sector. The potential funding sources described in this paper are divided into governmental, non-governmental, and non-monetary categories. Cities need to develop strategies for comprehensive, interdisciplinary urban forestry programs which draw on the strength of all the various players. Creativity, coordination, cooperation, and communication are elements of every successful program. The extent to which they are done well will determine the social and political support necessary for adequate funding.

## **1. Enmarcar los puntos importantes**

No hay soluciones fijas y rápidas para los retos administrativos que enfrentan los programas forestales urbanos. Cada ciudad y programa forman un todo único y las soluciones a los retos deben diseñarse a la medida. Por lo tanto, no hay solo un camino correcto para administrar o establecer un programa forestal urbano.

### *1.1. Dar solidez (fortalecer) al apoyo financiero*

El apoyo financiero de la forestería comunitaria y el manejo de los recursos naturales, solamente pueden ser fortalecidos a través del apoyo social y político. El administrador (manejador) de árboles, debe establecer redes para mantener contacto con el ambiente social y político. Los programas exitosos tienen una sólida base de apoyo comunitario y los administradores de estos programas deben trabajar fuerte para desarrollar y mantener ese apoyo. El forestal urbano debe estar alerta ante las oportunidades para transmitir sus mensajes al público y ser creativo en encontrar vías de comunicación.

*Las relaciones públicas de confianza* raramente suceden por accidente. La educación ambiental es una vía frecuente; a través de la escuela y programas comunitarios, los administradores verdes desarrollan creencias y actitudes públicas, esenciales para el apoyo del programa a largo plazo. Otra vía, es participar regularmente en foros de conferenciantes lo cual ayuda a llevar el mensaje a clubes de jardinería, grupos de servicio y otras organizaciones ciudadanas en toda la ciudad.

*Enlazar esfuerzos de forestería comunitaria con otras iniciativas de la comunidad*, podría ser una forma efectiva de crear o ampliar coaliciones para obtener el conocimiento de los procesos administrativos locales y asegurar recursos críticos. Como ejemplos, podrían ser relacionados los árboles con otros valores sociales más grandes como la calidad de vida y el efecto sobre la conducta humana, tal como la reducción de estados de depresión; o como una forma de arte para complementar la arquitectura urbana y como parte de un movimiento ambiental mayor o en las actividades de desarrollo económico. El acoplamiento particular de la forestería comunitaria con valores más grandes de la comunidad, depende de la ciudad y su contexto social y político único. El administrador de recursos naturales debe estar consciente de esos valores y ser capaz de dialogar sobre ellos. Los forestales con un enfoque estrecho acerca de los árboles, tendrán problemas en esta área, debido a que se necesita una perspectiva más amplia de estas situaciones.

Tres tipos generales de recursos críticos para cualquier programa forestal urbano, son: gente, árboles y dinero. La adquisición creativa de estos recursos puede encontrarse, examinando una variedad de programas.

Primero, vamos a considerar a la gente, ya que es el ingrediente fundamental en cualquier programa. En una ciudad, bajo la suposición de que los salarios más altos atraen a la mejor gente, el forestal de la ciudad fue capaz de conseguir personal forestal clasificado, en tal manera de asegurar una escala de salarios comparable con aquéllos de los ingenieros de la ciudad. Este logro incluyó aprender y hablar el lenguaje de la clasificación mundial de personal y convencerlos de que el trabajo de las brigadas forestales y las brigadas de ingenieros eran comparables. El resultado fue un programa el cual, en parte por la escala de salarios, atrajo buenos solicitantes de todo el país. A mayor calificación del personal forestal urbano, más amplias son las posibilidades de un manejo forestal urbano comprensivo y exitoso.

En seguida, vamos a considerar los árboles que están plantados. Debido a que un pobre material vegetal puede descarrilar a los mejores esfuerzos planeados, el forestal de la ciudad debe estar activo en la organización profesional que representa a la industria de los viveros y obtener una variedad de canales de suministro para diversificar las fuentes del material vegetal (plantas, semillas, propágulos).

Al considerar la obtención de fondos (fondeo), los administradores exitosos de programas forestales urbanos, usualmente demuestran un dominio de la tecnología efectiva y apropiada y la habilidad de mejorar constantemente la eficiencia. Esto justifica el incremento en la obtención de fondos o seguridad de escapar al cuchillo del recorte presupuestal. Una manera, es describir la vegetación pública como parte de la infraestructura total de la ciudad y asignar valores a sus varios componentes. Esto permite el análisis de la tasa de retorno de varias prácticas de manejo, las cuales han demostrado el compromiso del programa de árboles con la eficiencia. En la construcción de caminos, determinar cuanto se gasta en el camino mismo, en controles y cunetas, banquetas, alumbrado público, señales y cualquier otro componente que pueda estar en el presupuesto; entonces agregue los árboles a la ecuación. Por cada dólar gastado, enlistar la cantidad que va a cada

componente. Los árboles siempre comprenderán un pequeño monto del costo, sin embargo, darán resultados en valores substanciales para el sistema vial.

Hay numerosas, variadas y exitosas maneras que tienen los administradores forestales urbanos, para trabajar con sus ambientes políticos y sociales y hacerlos más favorables a sus programas. La selección de vías depende de las características del administrador del programa y con el que, él o ella, está conforme, así como de las oportunidades ofrecidas en el medio. Sin embargo, a pesar de la selección particular, el punto general es que los administradores exitosos de programas no ignoran el medio social y político y trabajan activamente para crear una situación en la cual su programa prospere.

### *1.2. Unir fronteras*

Unir fronteras o borrar divisiones entre una dependencia y los ciudadanos locales es una función crítica que el forestal urbano debe facilitar. El manejo para borrar las divisiones generalmente engloba tres funciones: procesamiento de información, representación externa y protección organizacional. Como los organismos, los programas de gobierno viven o mueren de acuerdo a qué tan bien interactúan con el medio que los rodean. Entre más turbulento sea el ambiente de una organización, estas interacciones son más importantes. Una manera de pensar sobre la interacción entre una organización y su medio, es considerar acciones que unan a la organización con elementos de su ambiente social y político.

*El procesamiento de información* se refiere a los medios a través de los cuales las organizaciones adquieren rutinariamente y manipulan información estratégicamente importante sobre su medio. La representación externa tiene interés en como es presentada al medio la información sobre la organización e incluye las actividades formales, tales como presentaciones a los cabildos o consejos municipales, y actividades informales, de cómo los trabajadores responden a dudas de los ciudadanos. La protección organizacional puede también ser vista como "atajar el fuego antiaéreo" o el manejo de las amenazas externas al programa.

Los programas forestales urbanos exitosos tienen un buen trabajo realizado para borrar esas divisiones, pero ello no ha sido hecho siempre por el forestal urbano. En una ciudad de Estados Unidos, el forestal ha escogido trabajar a través de otros para gran parte de la representación externa del programa. Por ejemplo, cuando este administrador escuchó que el consejo de la ciudad estaba considerando recortar el presupuesto para el programa forestal urbano, él no tomó ninguna acción personalmente, dentro de la estructura formal del gobierno de la ciudad. Mejor, él contactó a un prominente ciudadano quien, a su vez, habló con los miembros del consejo de la ciudad para argumentar el caso de una asignación total de fondos para el programa. El punto es, que otros individuos distintos al forestal de la ciudad, pueden ser partícipes en esta unión de fronteras, siempre que esto sea realizado por alguien más y el forestal esté completamente al tanto de lo que sucede. Frecuentemente, un representante externo peleando por el presupuesto para el programa, puede ser mucho más efectivo porque no es visto como la autopreservación del trabajo de un individuo o de un interés especial. La representación externa a través de asociados puede ayudar a prevenir la apariencia de una conducta burocrática estereotipada de autopromoción y creación de un imperio.

Al ver la *protección organizacional*, se vuelve claro que la función del forestal urbano es mayor que la de un experto técnico y debe ampliarse para ser un guardián del programa. Como administrador del programa, el forestal urbano debe observar constantemente los cambios en el medio que puedan indicar condiciones de presión y declinación, así como oportunidades para el crecimiento y desarrollo, y salvaguardar al programa de amenazas externas.

Los administradores exitosos de programas forestales urbanos están a tono con la *ideología y práctica de los escenarios administrativos*. Es un acontecimiento predecible para un forestal de la ciudad enfrentar cambios dramáticos en climas administrativos, siguiendo elecciones locales y posiblemente estatales. Con cada nuevo oficial elegido viene una plataforma diferente en las prioridades del gobierno. La disponibilidad del forestal urbano para trabajar con los nuevos administradores, en llevar a cabo su mandato electoral, determinará el éxito o fracaso del programa. El alcalde anterior

pudo haber enfocado su atención en la revitalización del centro de la ciudad, mientras que el nuevo estará más interesado en vecindarios (o colonias). Un programa forestal urbano puede jugar un papel clave en cualquiera de los enfoques. El forestal urbano, astuto políticamente, estará presto para demostrar cómo el programa puede ayudar al alcalde a alcanzar sus metas. Si un alcalde recientemente electo hizo campaña sobre la plataforma política de reducir el gobierno y solicita programas para reducir el tamaño de la plantilla de personal, el administrador forestal urbano debe encontrar formas de responder a la petición del alcalde y asegurar que, la reducción potencial en la efectividad de su programa, será bien reconocida dentro de la administración de la ciudad. Su disponibilidad a trabajar con el alcalde para llevar a cabo su plataforma, probablemente proveerá otras formas de apoyo al programa en el futuro.

Cambiar la orientación del programa para reflejar las realidades de la administración actual, no es traicionarlo. Es mejor adaptarse al ajuste del programa para conformarlo con la ideología administrativa prevaleciente, de tal manera que las metas de ambos se mantengan. Tal adaptabilidad requiere que los administradores de programas forestales urbanos tengan una clara idea de las propias metas del programa, que entiendan las perspectivas de otros jugadores en la arena administrativa y que sean creativos en identificar oportunidades para alcanzar sus propios objetivos, mientras responden a aquéllos de otros en su contexto administrativo.

### *1.3. Responsabilidad del manejo*

Es fundamental para el concepto de manejo comprensivo de bosques comunitarios, visualizar el área urbana total y entender la complejidad de la ubicación, propiedad y condición del bosque urbano y los recursos naturales relacionados. El concepto de manejo comprensivo sugiere organización y dirección —alguien mirando a toda la fotografía— y provocar que se hagan las cosas para influenciar las diversas partes del bosque urbano. Debido a la naturaleza variada del bosque, particularmente la propiedad, todas las partes no pueden ser tratadas de la misma manera. Por lo tanto, el manejo comprensivo tiene dos aspectos básicos: manejo directo (hacer algo

directamente a los componentes o partes de un bosque comunitario) y manejo indirecto (influir a otros a hacer algo con sus partes).

¿Quién organiza y dirige el manejo del bosque urbano? El manejo comprensivo debería estar autorizado centralmente, investido en una sola organización con responsabilidad para ambos, el manejo directo e indirecto de todo el bosque. En un mundo perfecto, la estructura organizacional podría ser un departamento forestal municipal, autorizado por códigos municipales, responsable administrativamente ante, y financiado por la municipalidad y orientado o guiado por un consejo o comisión de ciudadanos. La realidad para muchos pueblos y ciudades pequeñas, es que la función del departamento forestal municipal frecuentemente es responsabilidad de otras unidades gubernamentales, tales como el departamento de obras públicas, el departamento de recreación y parques o el departamento de planeación.

En ciertas tierras, generalmente aquellas propiedad del gobierno de la ciudad o donde han sido otorgadas en usufructo, el departamento forestal municipal puede ejercer el manejo directo, tomando acciones necesarias para asegurar la salud y compatibilidad de los árboles con el medio urbano. En un gran porcentaje de tierras en el medio urbano, mayormente en aquellas de propiedad privada, un departamento municipal podría tener poca autoridad directa y debe manejarlas indirectamente, principalmente a través de cooperación, educación y reglamentación para el desarrollo de la tierra.

La organización y dirección del manejo en el bosque urbano, deberían ser hechas por una organización central que tenga autoridad, tome la responsabilidad y provea un liderazgo efectivo. Si una municipalidad no puede o no tomará responsabilidades por un manejo comprensivo del bosque de la comunidad, entonces esa autoridad podría concesionarlo a una comisión administradora de árboles.

Las comisiones para árboles son establecidas usualmente por una ordenanza para proveer apoyo a, o responsabilidades administrativas para, programas forestales de la ciudad. Estas comisiones tienen funciones oficiales variables, las cuales pueden ser consultivas, para formulación de políticas, y administrativas u operativas. *Las Juntas Consultivas*, están llenas de consejos generosos para los administradores de la ciudad

concernientes a asuntos de forestería urbana; usualmente, no tienen autoridad para gastar fondos o conducir operaciones. *Las juntas para la formulación de políticas* difieren de las Juntas Consultivas en que aquéllas son generalmente responsables de planear el programa, presupuestar y con frecuencia de su implantación. No son independientes y deben operar dentro de la estructura administrativa del gobierno de la ciudad, lo relacionado con las operaciones y gastos de los fondos. *Las Juntas Administrativas u operativas* son comisiones independientes con completa responsabilidad del programa forestal urbano y financiamiento independiente, a menudo basado en el cobro de impuestos. La toma de decisiones, concernientes a planeación, presupuestación y supervisión del manejo, inviste a esta junta de comisionados, y como las organizaciones corporativas, hay usualmente un director o jefe. En el caso de comisiones que existen con el solo propósito de la forestería urbana, el director podría ser el forestal urbano. La tareas específicas de las juntas administrativas u operativas, incluye emplear al oficial operativo en jefe, la planeación estratégica, el desarrollo de políticas, la aprobación del presupuesto y la implantación global del programa.

Una de las preocupaciones primarias del Servicio Forestal Americano, es crear la capacidad de manejo para bosques urbanos a nivel estatal y local. Un grupo de líderes nacionales en forestería urbana de los Estados Unidos, recientemente completó el diseño de un Sistema Medición Contabilidad Ejecución (Performance Measurement Accountability System —PMAS—). La intención fue que PMAS pudiera ayudar al Servicio Forestal Americano a evaluar la extensión a la cual está siendo desarrollada la capacidad para programas de manejo forestal urbano, a nivel estatal y local. La suposición es que, a mayor capacidad mayor contribución, para productos ambientales más grandes. Un programa forestal urbano continuo fue identificado, el cual consiste en cinco fases de desarrollo: no actividad forestal urbana, nivel de proyecto, nivel formativo, desarrollo y nivel sostenido. Los requerimientos presupuestales para cada fase podrían ser únicos y la vigilancia sobre el movimiento de los programas forestales urbanos a través del continuo, puede dar una medida de su ejecución.

Un programa a nivel de proyecto es cualquier programa comunitario que está dentro de las actividades, tales como, un proyecto de celebración del

árbol, un proyecto de plantación de árboles o cualquier proyecto sobre un acontecimiento una sola ocasión. Estos esfuerzos no están orientados hacia inversiones a largo plazo o compromisos con actividades en marcha.

Un programa formativo, es aquella fase en desarrollo del mismo programa forestal que una comunidad ha decidido iniciar en forma comunitaria comenzando por buscar ayuda de otras comunidades, con un programa existente o con otras agencias gubernamentales o ambientales. Las medidas de los productos que marcan esta fase pueden ser: la celebración del árbol o proyectos de plantación de árboles; la formación de redes con líderes comunitarios; la iniciación de un programa; el establecimiento de una comisión sobre árboles; lograr la participación de voluntarios; y conducir una evaluación básica o preliminar sobre el estado general del bosque comunitario y los recursos naturales relacionados.

Un programa en desarrollo, es cualquier programa comunitario el cual está desarrollando actividades, además de las identificadas anteriormente, para mejorar la salud global del bosque comunitario, tales como: conducir un inventario; escribir un plan de manejo; y perseverar en la adopción de políticas y reglamentos para la plantación, mantenimiento y protección de árboles.

Un programa sostenido es aquel, que está bien organizado y es suficientemente funcional, en el que no es frecuente la intervención, ni se requiere la asistencia de agencias estatales o federales. Estos programas están típicados por su continuidad, planeación, conciencia pública, apoyo local y presupuesto asignado. La norma es el mantenimiento programado y versado en el manejo de la crisis.

Se ha en los Estados Unidos, que las municipalidades con programas para árboles, gastan entre \$8 y \$11 por árbol de propiedad pública por año. Las cifras que se señalan en seguida, desarrolladas por James Kielbaso y Vincent Cotrone de la Universidad Estatal de Michigan, muestran la distribución de gastos necesarios para proteger los bienes verdes de la comunidad. Las cifras son solamente para árboles públicos, incluyendo aquellos en las calles (61 %), en parques ( 26%), cementerios ( 2 %), viveros propiedad de la ciudad ( 2%) y otras propiedades públicas ( 9%).

---

Plantación	14 %
Podas	30 %
Remoción, incluyendo tocones	28 %
Reparación	2 %
Fertilización	2 %
Viveros	2 %
Oficina	2 %
Riego	4 %
Aspersión	4 %
Trabajos por daños de tormentas	5 %
Supervisión	6 %
Otros	3 %

---

Los fondos suministrados a través de ciclos recurrentes de presupuesto, proveen para los objetivos planeados a largo plazo, continuos y consistentes. Aunque con frecuencia son útiles, y aún necesarios, los fondos de otras fuentes (fondos no recurrentes) que han sido asignados específicamente para plantar árboles, pueden dar como resultado tener más árboles plantados que los que pueden ser mantenidos a través de fondos del programa regular. Este problema será exacerbado, porque los costos de manejo de un bosque maduro urbano o comunitario se incrementan con el tiempo, a menos que los presupuestos regulares puedan ser incrementados en la misma proporción. Esto no debe desanimar a los administradores forestales urbanos para buscar otros fondos, los cuales también pueden ser usados como una herramienta para demostrar a los políticos el apoyo local para los árboles de la comunidad. Sin embargo, siempre debe tenerse cuidado de no enviar el mensaje, que debido al fuerte apoyo de fuera, el apoyo local no se requiere más. Los fondos de otras fuentes también pueden ser utilizados en apoyar necesidades especiales, tales como inventario de árboles y planes de manejo, sistemas de procesamiento de información para manejo, nuevas tecnologías que pueden no estar actualmente en el lugar y entrenamiento especial para el personal o miembros de la Junta para árboles.

También habría la necesidad de tener fondos especiales para tratar insectos, enfermedades, incendios o emergencias por tormentas.

Vale tener en mente que, planes con miras muy ambiciosas nunca se realizan de la noche a la mañana, y podría ser que muchas de las ideas y propósitos que yacen dormidos hoy, encontrarán sus promotores en administraciones municipales futuras.

## **2. Fuentes de financiamiento**

Los programas forestales comunitarios requieren más que entusiasmo y dedicación. Requieren habilidades técnicas, equipo moderno, tiempo y materiales, de los cuales, el material vegetal no es el menos importante. Todos tienen un costo; pero a través del mundo, las comunidades están encontrando formas de pagarlo. Ha sido dicho con elocuencia, con estadísticas y en palabras tan simples como "no hay tal cosa como un almuerzo gratis". De cualquier modo que lo veas, no hay salida al hecho de que todas las cosas buenas tienen un costo. Los árboles no son la excepción. Si nosotros queremos los beneficios y contribuciones que los árboles brindan en nuestras comunidades, debemos encontrar medios para pagar su precio.

Al final, los árboles de la comunidad son una responsabilidad local. La asistencia federal y estatal, las donaciones y subsidios especiales, pueden estar actualmente proveyendo importante ayuda para la plantación de árboles y el establecimiento de programas forestales comunitarios; pero, ninguna fuente de recursos debería ser considerada como un sustituto del apoyo financiero del gobierno local, para plantación, reemplazo y cuidado de árboles. La abundancia de árboles sanos es de valor para la comunidad entera. Un programa forestal es de tanta responsabilidad municipal como las calles y la protección contra incendios. La incorporación de los árboles en el flujo principal de las responsabilidades fiscales municipales, debería ser una meta en toda planeación estratégica para el futuro de los árboles en nuestras comunidades. Los árboles son algo que no podemos dejar de tener. Necesitan ser vistos como un componente esencial de la infraestructura, como lo son las calles y los servicios.

La primera etapa para investigar el apoyo de recursos, es analizar en donde se encuentra tu comunidad en el continuo forestal urbano, previamente identificado: sin programa, solamente a nivel de proyecto, a nivel formativo, en desarrollo, o sostenido. Basado en donde estás y adonde quieres llegar, determina las necesidades que planeas dirigir, la audiencia que servirás y el monto y tipo de apoyo que necesitas.

El proceso de investigación para obtener fondos del gobierno o de las corporaciones, es similar a la búsqueda institucional de subsidios:

identificación de compañías, instituciones, agencias o departamentos que pudieran estar interesados en la salud ambiental, social o económica de la comunidad,

determinar el mejor método de acercamiento,

articular los objetivos del programa, de tal manera que estén en línea con las prioridades de financiamiento de la compañía, institución o agencia.

El entendimiento de porqué una compañía, institución o agencia asigna prioridades particulares de financiamiento, es esencial para lograr el encuentro entre tus metas programáticas y sus metas presupuestales. El trabajo de obtener fondos es ser imaginativo y completo en cualquier sentido, acercándose a todo el conocimiento, gente e ideas disponibles. Significa aprender a preguntar, cómo preguntar y qué preguntar.

Hay necesidad de familiarizarse con hechos básicos acerca del gobierno y las fundaciones y como operan éstas. Todas las fuentes de financiamiento deben considerarse, porque en la mayoría de los países los programas forestales urbanos no pueden y no deberían ser realizados solamente por el sector público. El gobierno debería trabajar con otras entidades en la promoción de actividades forestales urbanas. Deberán ser desarrolladas asociaciones con grupos de acción comunitaria, organizaciones no gubernamentales (ONG's), instituciones académicas y el sector privado. Las siguientes fuentes potenciales de fondos están divididas en gubernamentales, no gubernamentales y no monetarias. Las ciudades necesitan desarrollar estrategias para programas forestales urbanos

multidisciplinarios y comprensivos, los cuales se apoyen en la fortaleza de todos sus varios jugadores.

## *2.1. Fuentes gubernamentales de fondos*

### *2.1.1. Impuesto general de la renta*

Los impuestos locales deben ser el corazón para apoyar la forestería comunitaria. Los árboles satisfacen necesidades locales importantes y deberían ser vistos como un servicio esencial. Cada uno de los que se preocupan por los árboles deben trabajar juntos para asegurar que este concepto esté reflejado en los gobiernos municipales y que resulte en un monto adecuado de presupuesto cada año, como un concepto en la línea de impuestos.

La renta del impuesto general es usada comúnmente para financiar programas de árboles. Mientras esta fuente puede ser estable y frecuentemente es la única opción percibida, los programas de árboles pueden estar en una competencia desventajosa con otros programas y servicios. Por esta razón, deberían ser exploradas otras fuentes de recursos y utilizadas en la mayor extensión posible.

Otra opción para utilizar totalmente la renta del impuesto general, es asegurar que los árboles sean considerados como parte de la infraestructura urbana y no algo para ser agregado posteriormente, si lo permite la disponibilidad de fondos. El departamento de transportación, debería tener los árboles en mente cuando adquiera tierras para proyectos de caminos y desarrollar el concepto de diseño, seguido posteriormente por los documentos de construcción del camino, que incluyan a los árboles como parte del presupuesto de construcción. Cuando los árboles son parte presupuestal del proyecto, para mejoras de una calle o camino, pueden ser vistos como una parte esencial pero relativamente barata del proyecto.

De la misma manera, si el departamento de planeación requiere árboles como condición para otorgar un permiso de construcción, el bosque urbano puede mejorarse a través de plantaciones adicionales y mitigar los efectos cuando deban eliminarse árboles existentes. El departamento de

servicios públicos es otra unidad municipal que puede afectar adversa o positivamente la condición de un bosque urbano. Si cava zanjas o permite a otros que lo hagan en áreas donde las raíces de los árboles son prominentes, puede literalmente minar los esfuerzos de cualquier programa de manejo de árboles. Hay alternativas a las zanjas, tales como hacer túneles o cambiar la ruta de conexiones subterráneas de servicios alrededor de árboles significativos, pero el administrador de servicios públicos debe estar informado acerca del potencial de crear riesgos por cortes o torceduras inapropiadas de las raíces, así como entender y estar de acuerdo con las opciones.

#### *2.1.1.1. Rentas de impuestos especiales o recaudaciones*

Las recaudaciones especiales tienen todas las ventajas del financiamiento general de fondos, pero quitan algo de la presión al resto del presupuesto de la ciudad. A pesar de que estas recaudaciones incrementan ligeramente la carga de impuestos al contribuyente, son equitativas, fáciles de administrar, dependientes y minimizan la carga financiera sobre la comunidad en su conjunto. Algunos ejemplos son:

#### *2.1.1.2. Recaudación del impuesto sobre frentes de predios o aceras*

Los avalúos especiales fijan una cuota adicional en los recibos de los impuestos prediales. El avalúo, frecuentemente está basado en los pies lineales de aceras dedicados al uso público y pueden pagarse para adquirir árboles o darles mantenimiento, así como para franjas de estacionamiento. Esta forma de obtener fondos tiene las mismas ventajas y desventajas que el cobro directo, con la ventaja adicional que los avalúos especiales pueden frecuentemente ser pagados de tres a cinco años. Una variante de este concepto, es que los gobiernos locales pueden gravar a los desarrolladores urbanos y entonces asumir la responsabilidad para la compra, plantación y mantenimiento de árboles en nuevos desarrollos urbanos.

Este método ha sido usado de manera exitosa en varias ciudades de Estados Unidos. El secreto del éxito radica en desarrollar el apoyo mencionado. Si se necesita un avalúo en tu pueblo para pagar el servicio del

manejo forestal urbano, el público debe demandarlo. La participación y conciencia públicas son esenciales para mantener informados a los residentes sobre las necesidades del manejo forestal urbano y lograr su apoyo para obtener fondos.

La recaudación del impuesto sobre aceras funciona mediante un avalúo especial de tantos centavos por pie de frente o acera que está en contacto con los derechos de vía pública; se recauda solamente con el propósito de plantar, mantener y remover árboles de la calle. A 5 centavos por pie, significaría \$ 52,800 para una ciudad con 100 millas de calles. El dueño de una propiedad con 50 pies de frente o acera pagaría solamente \$2.50 por año. Dependiendo del nivel de confianza entre los propietarios de predios y el gobierno local, el avalúo puede no estar basado necesariamente en un techo o límite superior de centavos por pie, sino en su lugar estar basado en las necesidades locales cuando éstas surjan. Otra alternativa sería gravar a los dueños de predios de acuerdo con un porcentaje del valor de la propiedad.

Para establecer este método, al menos tres ordenanzas deben ser aprobadas. La primera, establece el distrito predial (o distrito para el gravamen); este podría ser la ciudad entera o una pequeña sección tal como el centro o una urbanización, barrio o vecindario (colonia). Segunda, una ordenanza especificando el trabajo necesario, el cual debe coordinarse con un plan de acción. Finalmente, una ordenanza que obliga la recaudación del gravamen en conjunción con el plan de gastos y que ponga todo en operación.

La parte más ardua del gravamen por pie de acera, es la verificación de la distancia real en pies de cada parcela de tierra. Esto puede tomar horas de medición y cálculo. Por esta razón, puede ser más fácil gravar a los dueños de predios usando un porcentaje del valor de su propiedad. Estas cifras, ya conocidas, son fácilmente registradas.

A pesar de la viabilidad de este método, la mayoría de los consejos de la ciudad/condado (municipio) evitan su uso, aún cuando reconocen que existe la necesidad. Esto es debido a que el apoyo local debe ser desarrollado de tal forma que los ciudadanos soliciten ese gravamen.

### *2.1.1.3. Gravamen para beneficio del distrito*

También llamados distritos de mejoramiento local, los distritos de mejoramiento municipal pueden estar formados para gravar a los propietarios de tierras en mejoras dentro del distrito, incluyendo el manejo de árboles. La mayoría de propietarios en el distrito pueden votar para gravarse ellos mismos, basados en los pies lineales de sus aceras (como se describió previamente), el número de árboles que poseen o el valor de la propiedad.

### *2.1.1.4. Gravámenes por subdivisión (fraccionamiento)*

Debido a que los árboles nuevos son la demostración más visible de un programa de árboles, muchas municipalidades proveen fondos para la plantación de árboles a través de la legislación. El método de gravar las subdivisiones, es el más popular, usado en nuevas unidades planeadas o en desarrollo de fraccionamientos. Antes que las calles, dentro de nuevas subdivisiones o fraccionamientos, sean entregadas a una ciudad, el desarrollador debe aportar para plantar árboles en la calle con el fin de satisfacer los requisitos mínimos del sitio. La ciudad se reserva el derecho de aprobar el número y tipo de árboles, Tales ordenanzas han resultado en hermosas calles de muchas ciudades alineadas con árboles.

### *2.1.1.5. Permisos de construcción*

Otro ejemplo de cómo pueden obtenerse fondos para plantar árboles, es a través de permisos de desarrollo. Siempre que es aprobado un permiso para erigir un nuevo edificio, debe estar acompañado por un plan de plantación, mostrando el número y ubicación de los árboles que han de ser plantados al terminar la construcción. El proceso de otorgamiento del permiso, debe asegurar que el forestal revise el plan con el fin de verificar la compatibilidad de los árboles propuestos con la ubicación y el espacio que ha sido asignado.

Un proceso similar, puede solicitar una cuota ha de ser pagada antes que sea erigido ningún edificio, residencial o comercial. La cuota es utilizada

para plantar árboles en las calles adyacentes al sitio o mantener árboles existentes, si ese es el caso. Ya sea que el trabajo sea hecho por la ciudad o el propietario, el control municipal garantiza la calidad del trabajo realizado.

#### *2.1.1.6. Fondos para aumento de capital*

Los fondos para aumentar el capital pueden ser parte del fondo general de rentas o ingresos, o pueden estar incluidos en la expedición de un bono de ingresos municipales. Dentro del fondo general de ingresos, un departamento como el de obras públicas o el de parques y recreación, deben proponer un plan de aumento de capital para aprobarse en el presupuesto. Este plan es aparte del de mantenimiento y operaciones. Un programa forestal urbano debe proponer su requerimiento de aumento de capital en su presupuesto, solo, o puede negociar o colaborar con otro departamento municipal para ser una parte de otro plan. Dentro del plan están claramente identificados los proyectos, cada uno con su presupuesto estimado. El consejo de la ciudad o la junta directiva, revisa el plan y hace la determinación de cuál de los proyectos recibirá aprobación presupuestal para el año fiscal en cuestión. Con respecto a la forestería urbana y comunitaria, debe hacerse notar que solamente es para proyectos de plantación, los cuales pueden incluir las modificaciones necesarias de infraestructura, pero no el cuidado necesario para su establecimiento. El más grande reto para el éxito a largo plazo, puede ser asegurar que sea destinado el suficiente espacio para que los árboles funcionen como componente integral de todos los proyectos de aumento de capital.

#### *2.1.1.7. Bonos de ingreso municipal*

Los bonos de ingreso municipal han sido usados tradicionalmente por los gobiernos locales para obtener aumento del capital necesario. La expedición de bonos puede ser una opción deseable porque, así como requiere la aprobación del votante, demuestra claramente el apoyo de la comunidad. Por otra parte, las municipalidades experimentan crecientes dificultades en financiar nuevos servicios a través de bonos debido a la competencia con las

necesidades de otros servicios. Además del uso directo de los ingresos de bonos para proyectos de árboles, los desarrollos importantes de calles y servicios municipales deberían incluir los costos asociados con la remoción, plantación y reemplazo de árboles.

#### *2.1.1.8. Gravámenes por daños*

Bajo este gravamen, se han hecho pagos compensatorios de la gente que daña o remueve árboles de propiedad pública, ya sea por accidente o intencionalmente. El monto de la compensación, puede ser determinado usando la fórmula de valorización respaldada por la Sociedad Internacional de Arboricultura y el dinero puede ser entregado directamente al departamento forestal de la ciudad o a la comisión para árboles, destinándolo a la sustitución o las operaciones de cuidado de árboles.

#### *2.1.2. Cargos adicionales*

Los cargos adicionales o extras, pueden ser aplicados a cuotas por servicios que la ciudad puede ya estar cobrando para servicios municipales, venta de licores, colecta de basura, etc. Las ciudades que no generen ingresos por operaciones, pueden agregar un cargo adicional a negocios, cuotas a licencias de perros, tarifas de estacionamientos, multas de tránsito o suscripciones voluntarias al departamento de bomberos.

#### *2.1.3. Cuotas por permisos*

Las cuotas por permisos pueden ser cargadas a estos para plantar o remover árboles en la calle. Mientras las cuotas pueden ser usadas para complementar un programa existente, deben tomarse cautelosamente. Estos cargos pueden tener dos efectos laterales indeseables: la gente puede plantar, podar o remover árboles sin permiso, o puede estar menos dispuesta a cuidar los árboles a sus propias expensas.

#### *2.1.4. Facturación directa*

La facturación directa se carga a individuos por trabajos terminados en sus propiedades. El balance pendiente de una factura (recibo, nota) sin pagar, es agregado a los impuestos prediales del dueño. La facturación directa es dependiente, pero no necesariamente equitativa. Muchos dueños de predios se benefician de amplios programas comunitarios para plantar, reponer y mantener árboles en propiedad privada. Por ejemplo, los esfuerzos para controlar enfermedades de los árboles y mantenerlos creciendo a lo largo de las carreteras benefician a todos los residentes, no solamente a los dueños de una propiedad individual. Aquellos que viven con ingresos fijos o bajos pueden encontrar dificultades o imposibilidad de hacer los gastos. La administración para hacer estas facturas puede ocasionar gastos de dinero que, de otra manera, podría ser utilizado en actividades del programa.

#### *2.1.5. Ingresos de carreteras estatales*

La construcción de caminos es una de las formas más demandantes que la presión urbana ejerce sobre los árboles. Además de los factores de presión directa e indirecta sobre los árboles existentes, usualmente hay poco o ningún esfuerzo para incorporar árboles como parte de la infraestructura de transportación. Un modelo exitoso para aminorar esta situación desafortunada, es dedicar 1 % de todos los presupuestos de los proyectos de construcción o reconstrucción de caminos para la plantación de árboles. La incorporación de árboles en la estrategia global de transportación, asegurará que haya suficiente espacio asignado en la adquisición de derechos de vía y que el diseño global de los conceptos sea compatible con las funciones del ecosistema forestal urbano.

Para competir exitosa y favorablemente por los fondos limitados de carreteras y espacios para asentamientos urbanos, el concepto de forestería urbana debe ser negociado sobre las bases de beneficios ambientales, económicos y sociales. Mientras a alguna gente le importa solamente el embellecimiento, los ingenieros tienden más a relacionar los aspectos funcionales y la línea de base económica, y los ambientalistas el ecosistema entero. Los beneficios ambientales, sociales y económicos no son mutuamente exclusivos. Entre los ejemplos se incluyen, pero sin estar

limitados a el hábitat de la fauna silvestre, la biodiversidad animal y vegetal, el suelo, la temperatura del agua y aire, los ahorros de energía, la estética, el embellecimiento de áreas comerciales, los valores más altos de la propiedad, la identificación comunitaria, la seguridad y tener mejores condiciones de vida.

#### *2.1.6. Financiamiento estatal*

A pesar de que puede no haber financiamiento actualmente a nivel estatal, las ciudades pueden decidir ejercer su influencia política para promover un fondo forestal urbano administrado por el estado. Este puede ser un fondo para el cual las ciudades presentan propuestas competitivas. Las fuentes para fondos estatales o asistencia, pueden incluir programas forestales estatales, departamentos de parques, departamentos de recursos naturales, comisiones de uso del suelo, agencias ambientales y programas de desarrollo comunitario.

#### *2.1.7. Deduciones del impuesto sobre la renta*

Los interesados en la fauna silvestre en los Estados Unidos tuvieron esta idea primero; ahora más de 60% de todos los estados permiten al contribuyente hacer donaciones de sus reembolsos de impuestos o deducirlas en el pago de obligaciones fiscales. Un estado obtiene más de \$1 millón de dólares al año de esta forma, para su programas de fauna no cinegética. Los interesados en los árboles están siguiendo el mismo ejemplo. En un estado predominantemente rural, se recolectaron \$5,400, durante el primer año, de su sistema de deducciones para forestería urbana, aún sin publicidad previa.

#### *2.1.8. Fondos de emergencia*

Si ya existen fondos de emergencia para una ciudad, estado o país, un forestal urbano haría bien en conocer dónde están y cómo acceder a ellos antes que ocurra un desastre. Deben haber pasos que sean realizados antes de una emergencia, para asegurar que las necesidades del bosque urbano

puedan competir por esos fondos. En los Estados Unidos, la agencia responsable de administrar federalmente los desastres declarados es FEMA (Federal Emergency Management Agency), la Agencia Federal para la Administración de Desastres. Para poder calificar por asistencia financiera de FEMA, en recuperar pérdidas o daños relacionados a un desastre, debe haber un plan en el lugar que demuestre que los árboles habían sido cuidados, que tenían un "valor " para la comunidad y no eran solamente árboles establecidos natural y espontáneamente sin asistencia humana. Para asegurar que las islas Caribeñas, dentro del territorio de Estados Unidos, sean elegibles para estos fondos públicos de asistencia, trabajamos con ellos para desarrollar sus planes sabiendo que en cualquier año un huracán puede causar una gran destrucción. Si no hay fondos de emergencia en el lugar, no hay mejor tiempo de obtenerlos, que inmediatamente después de un desastre.

Las actividades de mitigación se hacen para eliminar o reducir la ocurrencia de actividades futuras. Desde una perspectiva forestal urbana, las actividades de mitigación son esfuerzos para prevenir o minimizar la pérdida de árboles afectados por desastres naturales. Ejemplos de actividades de mitigación relacionadas a la forestería urbana, incluyen: la remoción de árboles riesgosos; podar árboles adecuadamente para mantener su salud e integridad estructural; encontrar árboles seleccionados para plantación en sitios específicos de un asentamiento urbano ( árbol adecuado, lugar adecuado); y minimizar el daño a las raíces de los árboles durante las actividades de construcción.

Las actividades que se realizan cuando ocurren desastres naturales consisten en tres fases cronológicas: preparación, respuesta y recuperación. Si aceptamos que los desastres naturales pueden ocurrir y continuarán ocurriendo, entonces podemos prepararnos para ellos de tal forma que se minimice el daño durante la fase de respuesta y se maximicen las oportunidades para asistencia financiera en el proceso de recuperación.

Los esfuerzos de preplanificación deberían incluir la actualización continua de la información técnica y la identificación de los recursos humanos técnicos que pueden ser llamados para proporcionar asesoría e información. Esta información debe estar integrada y disponible cuando se presente un desastre. El caos total puede ocurrir y ocurrirá durante y

después de un desastre natural; no habrá tiempo disponible para investigar y desarrollar la información.

La respuesta incluye aquellas actividades inmediatas durante y después del desastre. Ejemplos incluyen la limpieza de árboles dañados, determinación de opciones para eliminar los desechos y llevar un registro de las actividades que ocurren. Al examinar las actividades de respuesta ante huracanes en los pasados diez años, se ha vuelto claro que el daño más grande es hecho al bosque urbano inmediatamente después del huracán. En los esfuerzos para limpiar caminos y restaurar la electricidad tan pronto como sea posible, poca o ninguna consideración se presta a los árboles que bloquean el camino.

La recuperación incluye aquellas actividades que intentan restablecer las condiciones que existían antes del desastre. Ejemplos incluyen la plantación y cuidado de árboles públicos y privados, entrenamiento, eventos y celebraciones de concientización sobre plantación de árboles y actividades de reconocimiento a voluntarios, ciudadanos, trabajadores municipales y otros.

Sin planeación económica sólida y bien pensada, muchas oportunidades de mitigación son desperdiciadas. Para satisfacer las metas y objetivos de mitigación son necesarias recompensas financieras, fondos adecuados y campañas de obtención de fondos para ganar dólares seguros, servicios en especie y encontrar los subsidios necesarios. La respuesta y recuperación en un desastre natural puede impactar los recursos financieros de una comunidad y usualmente son necesarios fondos adicionales de otras fuentes. Con un plan de respuesta y recuperación que tenga objetivos, metas y prioridades claramente escritos, los fondos adicionales para estas actividades serán más fácilmente obtenibles del gobierno federal, estatal o local y de fuentes privadas. Cuando puede ser demostrado que hay un compromiso local para plantar y cuidar los árboles, las fuentes externas están más dispuestas a ver su contribución financiera como una inversión en la comunidad, la cual aumentará su interés con el tiempo debido al compromiso local. Muchos programas forestales comunitarios han empezado como resultado de un desastre.

## *2.2. Fuentes de financiamiento no gubernamental*

Los fondos gubernamentales no son la única fuente de ingresos para los programas forestales urbanos. Un programa comunitario de árboles puede estar soportado por grupos cívicos, fundaciones caritativas, corporaciones privadas, proyectos para obtención de fondos o cualquier combinación de éstos. Las siguientes descripciones dan un bosquejo de las principales oportunidades, pero tiene sentido investigar otras fuentes que pueden ser únicas para comunidades específicas.

Debido a que muchas corporaciones ven sus donativos no en términos de altruismo, sino como una responsabilidad o simplemente como buenos negocios, la filantropía corporativa es frecuentemente considerada como "oxímoron" (paradójica). Solicitar apoyo de las corporaciones, por lo tanto, a menudo requiere un cambio de perspectiva, desde apelar a la benevolencia de las compañías hasta promover su propio interés.

Los elementos de datos específicos que deberían ser investigados para determinar cómo el interés de un proyecto forestal urbano particular se correlaciona con la fundación, corporación u organización caritativa, deberían incluir:

- ?? tipo de fundación, si es aplicable
- ?? valor del dólar y número de donaciones pagadas durante el año, con la donación más grande (alta) y la donación más pequeña pagada (baja)
- ?? valor monetario y número de obsequios en especie
- ?? propósito y actividades de la fundación
- ?? campos de interés
- ?? intereses altruistas internacionales
- ?? tipo de apoyos
- ?? limitaciones al programa altruista de la fundación
- ?? subsidios recientes para el ambiente
- ?? Estar preparado para contestar las siguientes preguntas:
- ?? ¿El proyecto/programa va a ser llevado a cabo por un comité o un individuo?
- ?? ¿Quiénes son los donadores potenciales?

- ?? ¿Hay una audiencia objetivo?
- ?? ¿Va a haber una campaña publicitaria y quién va a desarrollar los materiales impresos y de video para dicha campaña?
- ?? ¿Quién es responsable de la obtención de fondos para los materiales que han de ser enviados a los donadores potenciales?
- ?? ¿Puede el grupo encontrar un "nombre" o una persona bien conocida que avale el proyecto y quién dirigirá la campaña de obtención de fondos?
- ?? ¿Quién tiene la habilidad y confiabilidad de manejar las donaciones en la medida que se reciban?
- ?? ¿Cómo será manejada la contabilidad del proyecto?
- ?? ¿Los libros serán auditados al terminar el proyecto o de manera regular?
- ?? ¿Las donaciones serán deducibles de impuestos?

### 2.2.1. Fundaciones

Una fundación es una organización no gubernamental sin fines de lucro, con sus propios fondos (usualmente derivados de una sola fuente, ya sea individual, familiar o de una corporación) y un programa administrado por sus propios fideicomisarios y directores, que fue establecida para mantener o ayudar a las actividades educacionales, sociales, caritativas y otras, al servicio del bienestar común, primordialmente otorgando subsidios (o donativos) a otras organizaciones no lucrativas.

Una *fundación privada independiente* obtiene sus bienes más comúnmente de un individuo, familia o grupo de individuos. La fundación puede funcionar bajo la dirección voluntaria de miembros de la familia o puede llevar el nombre de la familia, pero tener una junta independiente de fideicomisarios o síndicos y una plantilla de personal profesional. Típicamente, las fundaciones independientes tienen cartas constitutivas muy amplias que les permiten un rango de actividades altruistas, pero en la práctica la mayoría limita su generosidad a unos pocos campos de interés particular y a una área geográfica específica.

Las *fundaciones operativas* también son fundaciones privadas bajo las leyes fiscales, pero su propósito principal es realizar la investigación, el

bienestar social y otros programas caritativos, determinados por el donante o el cuerpo de gobierno. Algunas donaciones pueden ser hechas afuera de la fundación, pero la mayoría de los fondos de la misma se gastan en sus propios programas.

### 2.2.2. *Corporaciones*

Las *corporaciones* contribuyen a través de fundaciones, con programas altruistas directos, o ambas:

Las *fundaciones patrocinadas por compañías o corporaciones* son creadas y financiadas por corporaciones de negocios, con el propósito de hacer donaciones y realizar otras actividades filantrópicas. Legalmente, están separadas de la corporación patrocinadora y están gobernadas por las mismas normas y reglamentos de las fundaciones independientes. Las fundaciones patrocinadas por compañías son normalmente administradas por una Junta de directores, que incluye a los oficiales corporativos pero también puede incluir individuos sin afiliación corporativa. Los programas altruistas, frecuentemente se enfocan a comunidades donde la compañía tiene operaciones y a campos de investigación y educación relacionados con las actividades de la misma.

*El altruismo corporativo directo* se refiere a todos los demás donativos de una compañía; esto es, dinero que no se entregó a una fundación para su administración. Los programas altruistas directos no están regulados y están restringidos únicamente por el límite de ganancias gravables con impuestos, que son deducibles para fines caritativos. Adicionalmente a las contribuciones en efectivo, el altruismo corporativo puede incluir regalos de bienes y servicios no monetarios referidos como altruismo en especie. Las donaciones de la compañía, en productos, suministros y equipos —desde computadoras hasta comida—son la forma más común de altruismo en especie. Otros tipos de apoyo, incluyen asistencia técnica y espacio de oficina. Los programas altruistas directos y las fundaciones a menudo comparten el mismo personal, aunque algunas compañías tienen estas funciones separadas administrativamente.

### 2.2.3. Organizaciones caritativas

Las de *caridad pública* (también llamadas *caridades públicas*), en general son organizaciones que están exentas de impuestos y están clasificadas como de caridad pública y no como fundaciones privadas. Las caridades públicas derivan sus fondos típicamente del apoyo, substancialmente del público en general y llevan a cabo sus actividades sociales, educativas, religiosas y otras sirviendo al bienestar común. Algunas caridades públicas se ocupan en realizar actividades para generar donativos, sin embargo la mayoría se ocupa en servicios directos u otras actividades que tienen exención de impuestos. Las caridades públicas son elegibles para la máxima deducción de impuestos sobre la renta de las contribuciones del público y no están sujetas a las mismas reglas y restricciones que las fundaciones privadas. Algunas están también referidas como "fundaciones públicas" o "fundaciones apoyadas públicamente" y pueden usar el término fundación en sus nombres.

*Las Fundaciones Comunitarias* son caridades públicas apoyadas por, y operadas para, una comunidad o región específica. Reciben sus fondos de una variedad de donantes; de hecho sus donaciones están frecuentemente compuestas de diferentes fideicomisos, algunos de los cuales llevan el nombre del donador. Las actividades para obtener subsidios son administradas por un cuerpo de gobierno o comité de distribución, representativo de los intereses de la comunidad. Aunque las fundaciones comunitarias pueden apoyar un amplio rango de actividades, sus subsidios están restringidos generalmente para organizaciones caritativas en su ciudad o región.

### 2.2.4. Búsqueda de donativos de fundaciones

Las fundaciones reciben muchos miles de valiosas peticiones cada año. La mayoría de estas peticiones son rechazadas porque no hay suficientes fondos para aplicarse o porque la solicitud cae claramente fuera de los campos de

interés de la fundación. Algunas de las solicitudes rechazadas están pobremente preparadas y no reflejan un análisis cuidadoso de las necesidades de la organización solicitante, su credibilidad o su capacidad para llevar a cabo el proyecto propuesto. Algunas veces la calificación del personal de la organización no está bien establecida; el presupuesto o los medios de evaluación del proyecto pueden no estar presentados de manera convincente; la organización pudo no haberse preguntado a sí misma si está especialmente habilitada para hacer contribuciones en la solución del problema; si puede proveer los servicios propuestos; o bien si otros no están participando ya efectivamente en la misma actividad.

#### *2.2.5. Fideicomisos locales y estatales para árboles*

Ocasionalmente, los ciudadanos con mente cívica, están dispuestos a apoyar las necesidades financieras del programa de árboles. Los fideicomisos no lucrativos que tienen una condición de exención de impuestos, permiten la aceptación de donativos de los ciudadanos privados o fundaciones. A menos que sean tomadas precauciones especiales, una donación bien intencionada puede estar perdida en el fondo general de un gobierno local. Un fideicomiso destinado particularmente para un propósito específico, como por ejemplo, un programa de sombreado arbóreo, garantiza a los donadores que sus contribuciones serán utilizadas para ese propósito específico. Esto hace a un fideicomiso para sombreado arbóreo, un componente esencial en cualquier programa de árboles. Otra ventaja de tener establecido un fideicomiso no lucrativo, es que puede servir como un accesorio para obtener recursos en cualquier programa forestal urbano, recientemente formado o establecido firmemente. Ello permite a los ciudadanos y corporaciones recibir una deducción de impuestos por sus donaciones y pueden ser buscados subsidios de fundaciones y otros programas caritativos.

Algunas veces, los fideicomisos son establecidos por individuos y comités para parques o uso general y luego son olvidados con el paso de los años. Verifica con el tesorero de tu ciudad y oficiales del banco local, información acerca de fideicomisos existentes o potenciales.

#### *2.2.6. Fondos a largo plazo*

Algunos fideicomisos pueden ser operados como fondos permanentes, en donde se intenta que los recursos sean mantenidos e invertidos constantemente, con el propósito de generar ingresos para proveer el apoyo continuo de una organización. El interés ganado es utilizado en proyectos especiales o para las operaciones en marcha; el principal, puede ser usado cuando se requiere dinero para igualar costos compartidos de un subsidio. Es un método para conseguir fondos, que apela a la gente que quiere maximizar los beneficios de sus donaciones en el tiempo. La publicidad sobre el fideicomiso puede sugerir donaciones en efectivo, pólizas de seguros, propiedades para reventa y legados

#### *2.2.7. Donaciones en recibos (facturas) de servicios públicos*

Otra manera "sin pena" de obtener fondos para los programas comunitarios de árboles, es a través de donaciones en los recibos o facturas de los servicios públicos. En algunos casos, una cantidad específica (veinticinco centavos por ejemplo ) es añadida a cada recibo de servicios públicos. Si un residente quiere pagarla, la incluye voluntariamente en sus pagos.

Otro método, es solicitar a los contribuyentes redondear la cantidad que se adeuda a una cifra más alta de su preferencia. Miles de dólares son obtenidos de esta manera en Austin , Texas y son usados en proyectos especiales de árboles. Todo lo que se requiere es la cooperación de tus servicios municipales locales y una apreciación de los residentes de la comunidad, de cómo los árboles contribuyen a la calidad de vida.

#### *2.2.8. Productos del bosque urbano - reciclado de desperdicios de madera*

Una forma de realizar el reciclado de desperdicios de madera del bosque urbano, de tal manera que los desechos no llenen terrenos baldíos y sean generados ingresos adicionales, es vista en Boise, Idaho donde "venden" bancas de descanso públicas con letreros grabados. Las bancas están hechas de madera aserrada de los árboles removidos a lo largo de las calles de la

ciudad. En otras comunidades, la madera es esculpida por artistas locales haciendo esculturas que se venden o subastan, destinándose las ganancias para apoyar el programa de árboles. Aún otras ciudades reportan la venta de leña, combustible o hasta madera aserrada. También se han establecido operaciones de astillado para convertir a los árboles removidos en abono y humus para venta local al menudeo.

#### *2.2.9. Monumentos y honores*

Los bosques monumentales, parques o bulevares son áreas destinadas a perpetuar la memoria de individuos o acontecimientos, a cambio de donaciones en efectivo. Mientras algunas comunidades designan exactamente cuál árbol o grupo de árboles es la contribución específica de un individuo, el vandalismo o la muerte prematura de árboles puede causar serios problemas políticos y emocionales. Muchas comunidades han eliminado ese problema aceptando donaciones, dentro del fondo de desarrollo de capital, para programas de árboles en un parque específico o la plantación de árboles en una calle y reconociendo "en memoria de ", como parte de una placa colectiva o señal, en lugar de una placa individual para cada árbol.

#### *2.2.10. Celebraciones del árbol*

La celebración del árbol y el impacto que tiene en la calidad de vida, es un tiempo excelente para solicitar donaciones. Algunas organizaciones no lucrativas alrededor del mundo han generado ingresos substanciales a través de actos creativos de celebraciones del árbol, desde cenas de etiqueta muy formales a fiestas tradicionales y torneos de golf. Las celebraciones del árbol pueden ser una vía para hacer que la gente abra sus carteras y contribuya al fideicomiso del árbol, para gastos operativos o proyectos específicos.

#### *2.2.11. Ventas de horno, subastas*

La obtención de fondos está limitada sólo por la imaginación. Algunas comunidades tienen grupos activos de voluntarios que ponen sus mesas en ferias o lo largo de calles concurridas, para vender plantas en macetas, árboles, galletas, playeras, lo que sea. En Inglaterra, el Financial Times alineó a más de 50 artistas famosos y personalidades para donar pinturas, dibujos, esculturas o fotografías de "mi árbol favorito", para una subasta. Los fondos fueron a la Countryside Commission para plantar árboles en el Este de Londres.

### *2.3. Fuentes de apoyo no monetarias*

Aunque los programas de árboles, que cuentan totalmente con voluntarios y donaciones, estarán limitados por las habilidades de esos voluntarios y la cantidad y calidad de las donaciones, el éxito puede ser testimoniado en centros de población grandes y pequeños. Usualmente, este tipo de programas de árboles ocurre en pueblos pequeños; en los pueblos más grandes se tienen más oportunidades para apoyar con fondos. El alcance de la actividad dentro de los programas voluntarios generalmente se concentra en la plantación. Mientras que esto otorga la máxima presencia pública, es inevitable que los trabajos esenciales no serán terminados porque los voluntarios no están capacitados físicamente para terminar el trabajo. Por ejemplo, una poda mayor en un árbol de sesenta pies estará más allá de las habilidades de la mayoría de los voluntarios.

En los pueblos pequeños donde los voluntarios hacen todo el trabajo, podrán hacerlo más efectivo si operan bajo la autoridad de una ordenanza y una comisión en el lugar, para supervisar la planeación, procurar donativos e implantar todos los proyectos de árboles.

No hay que soslayar el hecho de que un programa municipal de árboles solamente es capaz de cumplirse si el presupuesto lo permite. Un presupuesto pequeño puede ampliarse dramáticamente cuando son utilizados voluntarios para hacer las tareas de que sean capaces. Por ejemplo, los proyectos de plantación pueden ser planeados por la Comisión, pero los dueños de casas y clubes locales de servicio, como los Rotarios, comparten los costos para conseguir los árboles. Los voluntarios locales amplían el

presupuesto llevando a cabo la plantación y contribuyendo a establecer un calendario de riego.

Buenos programas de voluntarios requieren de un sólido manejo para reclutar, motivar y mantener individuos con mente cívica para dar su tiempo libremente. Esto incluye desarrollar la descripción del trabajo, el reclutamiento, el filtrando para asegurar la compatibilidad de los individuos con las tareas específicas, la orientación y la capacitación, el archivo de registros, el reconocimiento público y el control de calidad para asegurar la capacidad de supervivencia de los árboles.

El voluntariado está en el corazón de la acción comunitaria, y este ímpetu desde sus raíces, es frecuentemente la manera más flexible y efectiva de conservar el apoyo de una unidad local de gobierno, para el cuidado continuo y el manejo del recurso forestal urbano.

Muchos directores ejecutivos de grupos no lucrativos insisten en que los voluntarios y la persistencia, es lo que se requiere para conseguir árboles plantados, conservados y mantenidos en un medio urbano. Alrededor del mundo, las organizaciones para árboles están resolviendo sus problemas locales y creando nuevas oportunidades para la forestería urbana. Cada grupo tiene un núcleo de ciudadanos dedicados y con visión, que están movilizándolo a su comunidad hacia adelante. Voluntarios y acción son los elementos vitales para grupos efectivos.

Los grupos para árboles pueden proveer experiencia técnica y guía política para habilitar a miembros de las ciudades, pueblos, grupos locales de vecinos, asociaciones de dueños de casas y oficiales de apoyo gubernamental a escribir y aprobar leyes para plantar y proteger árboles. Estos grupos tienen, en gran medida, mayor flexibilidad que los empleados de gobierno. En lugar de estar confinados por los protocolos o procedimientos burocráticos, los grupos para árboles pueden trabajar fácilmente en todos los niveles de gobierno y en múltiples departamentos para alcanzar sus metas. La amistad personal entre miembros del grupo y los jefes de departamento y empleados clave, puede resolver problemas rápido. Y estos grupos tienen la ventaja de ser capaces de plantar en tierras privadas y públicas.

Las coaliciones y asociaciones son elementos vitales. Al trabajar en sociedad con gobiernos locales, compañías de servicios municipales y voluntarios del sector de negocios, un grupo para árboles puede orientar la política, tener la influencia de quitar barreras para plantar árboles, dirigir importantes esfuerzos para obtener fondos que los mantengan vivos financieramente y otorgar una variedad de apoyos en especie.

Un grupo para árboles altamente exitoso en Atlanta, Georgia obtiene espacio de oficina gratis, tiene un fax donado, un cuarto frío para almacenar semillas, un abogado para verificar los contratos, un contador para hacer la declaración de impuestos y otro para llevar los libros de contabilidad, un contratista para asperjar los árboles contra insectos y enfermedades, una compañía con pala mecánica para mover los árboles, un impresor que provee papelería y una compañía de administración que prepara el plan de negocios. La lista de apoyos crece diariamente porque es un grupo de gente que tiene interés en sus árboles y su comunidad y están trabajando duro para asegurar un futuro verde para todos nosotros.

### **3. Sustentabilidad financiera**

#### *3.1. Ampliar el manejo usando las influencias*

Ya hemos discutido previamente los conceptos de manejo directo e indirecto. El manejo directo se relaciona con las áreas del bosque urbano sobre las cuales la municipalidad tiene la autoridad y responsabilidad para su tratamiento. El manejo indirecto se aplica a todas las otras partes del bosque, principalmente de propiedad privada, en donde el cuidado puede ser influenciado solamente por una ordenanza. El manejo indirecto también puede ser logrado mejorando el conocimiento y habilidades de quienes otorgan servicios y superando la calidad y variedad del material vegetal (plantas, semillas, propágulos) disponible para los dueños y administradores.

Difundir la información sobre la forestería urbana o comunitaria sirve para educar, con la esperanza que el nuevo conocimiento será aplicado a las prácticas locales de manejo de árboles. Quizás la manera más efectiva de mejorar la calidad de un bosque comunitario, sea mejorar el conocimiento y

habilidades de aquellos que trabajan físicamente con árboles. Nadie está en una mejor posición para hacerlo bien o dañar a los árboles que la persona con una sierra en su mano. La arboricultura considera todas las prácticas, desde la selección de árboles para una localidad específica, hasta la plantación apropiada y cuidados para su establecimiento, así como podas de formación y correctivas a través del tiempo.

Las empresas de servicios públicos, particularmente las compañías de electricidad, ejercen una fuerte influencia en el bosque urbano. Esta influencia puede ser negativa porque el objetivo primario de estas compañías es suministrar electricidad u otros servicios, antes que el mejoramiento de árboles. Sin embargo, la arboricultura moderna para aplicarse en estos servicios públicos, ejerce una influencia positiva sobre el bosque comunitario y las relaciones de trabajo efectivas con las compañías pueden facilitar esa influencia.

Algunas compañías de servicios públicos, participan en programas educacionales para ayudar a los dueños de predios a seleccionar mejor y plantar árboles cerca de las líneas eléctricas. Algunas también ayudan a asegurar los costos de plantación, previendo que algunos árboles existentes, problemáticos y costosos, pueden ser removidos. La importancia de trabajar juntos con la industria de servicios públicos no puede ser exagerada.

Los viveristas y otros proveedores de material vegetal influyen positivamente dos necesidades importantes dentro del bosque urbano: la diversidad de especies y la calidad genética de las plantas. Los viveros producen lo que la gente compra y tiene bajos costos de producción, y la gente compra lo que está disponible. Esto frecuentemente resulta en que las especies populares son plantadas en exceso y que el bosque urbano carece de diversidad. Si los viveristas están conscientes de los problemas de diversidad, a menudo están dispuestos a hacer disponible una variedad de especies y promover su uso en los bosques urbanos. La calidad y surtido de plantas disponibles pueden también ser influenciados positivamente trabajando con los viveristas y otros proveedores de material vegetal. Las discusiones con tacto, en el sitio, sobre la calidad y variedad de las plantas, transmitiendo un genuino interés para mejorar el bosque comunitario de manera global, pueden ser productivas.

Si los árboles deben mantenerse a la vanguardia, los medios (prensa, televisión y radio) deben ser utilizados. Para usar los medios efectivamente, los administradores de árboles comunitarios deben reconocer que las demás personas con una causa también quieren usar los medios y que la causa de los árboles debe competir por la atención de los mismos. Las oportunidades para que los medios usen algo relacionado con los árboles, están directamente relacionadas si tienen valor como noticia, entretenimiento, información general o como un servicio público necesario. De éstos, un servicio público necesario como, el que deberían hacer los dueños de predios con sus árboles después de una tormenta, tendrá la mejor oportunidad; un valor noticioso tendrá la segunda mejor oportunidad. En ninguna área de relaciones públicas el concepto de "un momento educable" es más importante que cuando se trabaja con los medios.

El concepto de un momento educable está basado en el hecho de que, la mayoría de la gente no está interesada en un tópico en particular, a menos que tengan necesidad de interesarse. La necesidad puede ser por una emergencia u otro evento que despierte el interés. Los momentos educables en forestería urbana, se presentan cuando ocurre un evento natural o ingenioso que llama la atención hacia los árboles. Muchos programas forestales urbanos, o bien se iniciaron o se fortalecieron como resultado de un desastre, o con la oportunidad de una ampliación mayor de caminos. Cualquiera que sea el escenario, el forestal urbano debe estar listo para aprovechar el momento y utilizarlo para crear o fortalecer el programa de árboles.

### *3.2. Características comunes de programas sostenidos*

En una encuesta realizada en los Estados Unidos (Staley,1993), catorce coordinadores forestales urbanos fueron entrevistados para integrar sus observaciones de estrategias exitosas en la obtención de fondos, usadas por las comunidades de sus respectivos estados. Las observaciones de los coordinadores fueron estrechamente correlacionadas y las siguientes características fueron identificadas como comunes con los programas forestales comunitarios exitosos:

- ?? Una sólida base de financiamiento, que incluye una mezcla de al menos dos fuentes clave, tales como los ingresos asignados por el gobierno local, de la base de ingresos de la comunidad, y los recursos aportados a través de donaciones de contribuyentes de la comunidad.
- ?? Grupos fuertes de clientes formados a través del trabajo, en programas de donaciones voluntarias para ganar fondos de la base de ingresos locales.
- ?? La obtención de fondos y la cooperación de oficiales gubernamentales locales es importante para que los grupos de clientes estén interesados y activos. La falta de cooperación de los oficiales gubernamentales locales no siempre acabará con un programa, pero su desarrollo será más lento.
- ?? Los subsidios externos sirven para estimular a los grupos de clientes locales proporcionando incentivos que, de otra manera, no estarían disponibles.
- ?? Para que los programas voluntarios financiados con subsidios externos sean exitosos, los oficiales locales necesitan cooperar, sirviendo como representantes oficiales de la comunidad, aportando ciertos recursos (por ejemplo herramientas, expertos, maquinaria) que de otra manera no están disponibles para los grupos y autorizar el uso de tierras públicas.
- ?? El máximo progreso se logra cuando los grupos de clientela activos mantienen una buena relación de trabajo con los oficiales del gobierno de la ciudad. Esto es conseguido por los grupos, limitando sus peticiones a cantidades razonables de recursos y demostrando su voluntad de ceder cuando los recursos locales son limitados.
- ?? Los grupos voluntarios exitosos:
  - 1) tienen un líder dinámico que comunica exitosamente los beneficios del programa;
  - 2) implantan un proyecto a la vez, pero permanece activo;
  - 3) proporcionan una vía fácilmente discernible a los individuos, para participar y aportar resultados obvios (por ejemplo plantar un árbol);

- 4) están siempre listos para avanzar en su causa cuando se presentan oportunidades, tales como una mejoría en las condiciones económicas o una crisis repentina ( por ejemplo un huracán) ;
  - 5) son responsables y conducen sus proyectos de una manera eficiente.
- ?? Los grupos de clientes entusiastas parecen encontrar siempre recursos locales para igualar subsidios externos.
- ?? Las comunidades activas parecen tener una visión positiva de ellas mismas y su futuro. Los árboles son vistos como elementos que contribuyen al sano futuro de la comunidad.
- ?? Algunos estados y algunas comunidades aportan fuentes de recursos de manera inusual, creativa y efectiva que no se encuentran en otros estados o comunidades.

### *3.3. Recomendaciones*

Cada comunidad tiene diferentes características y oportunidades y debería ser tratada de manera diferente. Las panaceas de fondos mágicos nunca van a estar disponibles, a menos que grupos partidarios hayan construido legitimidad dentro del sistema político. Los partidarios locales deberían ser pacientes en su búsqueda para crear o expandir programas forestales comunitarios. Deberían trabajar dentro de la estructura, utilizando las oportunidades de incrementar la construcción de una base de financiamiento fuerte y segura. Esto es hecho cultivando los grupos para árboles, comunicando constante y efectivamente los beneficios del programa al público en general y fortaleciendo la legitimidad del mismo. Esto puede significar la aceptación de recortes al presupuesto durante los años de declinación del crecimiento económico, sólo para responder posteriormente con fuerte apoyo desde el sistema político.

Los partidarios deberían trabajar para ganar aceptación a los árboles, no solamente como un elemento de la infraestructura, sino también para una base segura en la línea-elemento del presupuesto del gobierno municipal. Los administradores deberían estar buscando constantemente fuentes de

financiamiento y nunca llegar a ser demasiado selectivos. Las combinaciones de fuentes de recursos proveerán no solamente estabilidad de fondos, sino también estabilidad política; una fuente puede proporcionar el estímulo para otra que llegue después. Las actividades operativas y de mantenimiento del programa deberían estar financiadas por recursos locales normales, reservando el uso de subsidios o donativos para proyectos capitales. Estar dispuesto a ceder, ocasionalmente, en ciertas normas profesionales, para asegurar que la base de financiamiento no esté erosionada en la áreas políticas.

Y nunca perder la fe de que trabajando juntos podemos establecer una gran diferencia en el ambiente de hoy y el de mañana.

#### **4. Referencias**

- Bansley, M (1991) New Ways to get Trees Planted, Conserved, and Maintained, Proceedings of the Fifth National Urban Forestry Conference, American Forests
- Belton SS (1993) Tree Budgets as Part of the City Infrastructure. Proceedings of the Sixth National Urban Forest Conference. American Forests.
- Braatz SM (1993) Urban Forestry in Developing Countries: Status and Issues. Proceedings of the Sixth National Urban Forest Conference. American Forests.
- Burban LL & Andresen JW (1994) Storms Over the Urban Forest
- Cole P (1993) Reinventing Municipal Urban Forestry Program Budgets. Proceedings of the Sixth National Urban Forest Conference. American Forests.
- Giedraitis J (1991) Spanning the Boundaries in Urban Forestry, Proceedings of the Fifth National Urban Forestry Conference, American Forests
- Grey G (1996) The Urban Forest, Comprehensive Management.
- Moore MC (1996) Financing Strategies for the 90's. Proceedings of the Sixth National Urban Forest Conference. American Forests.
- Morgan, NR (1986) An Introductory Guide to Urban and Community Forestry for Washington, Oregon, and California
- Murray S (1991) Urban Forest Planning in Quito, Ecuador, Proceedings of the Fifth National Urban Forestry Conference, American Forests

National Arbor Day Foundation: Tree City USA Bulletin No. 34

O'Rourke T (1989) An International Urban Forestry Network. Proceedings from the Fourth Urban Forestry Conference. The American Forestry Association.

Sievert R. (1985) Street Tree Program Funding Considerations. Ohio: Cities & Villages Vol. 33 No. 4

Skiera RW (1993) Building Urban Forestry Structure in a Community. Proceedings of the Sixth National Urban Forest Conference. American Forests.

Staley J (1993) Forestry and Small Town Budgets. Proceedings of the Sixth National Urban Forestry Conference, American Forests.

The Foundation Center (1996) National Guide to Funding for the Environment and Animal Welfare, Third Edition.

Wellman D & Tipple T (1989) A Model for Successful Management of Urban Forests. Proceedings of the Fourth Urban Forestry Conference, American Forestry Association.