

Historia de dos fideicomisos de suelo: Estrategias para el éxito

Audrey Rust

Los fideicomisos de suelo en los Estados Unidos difieren entre sí en gran manera, ya sea en términos de antigüedad, tamaño de la superficie protegida, misión, estrategia, presupuesto y contexto. Audrey Rust, una reconocida líder conservacionista y beneficiaria de la beca Kingsbury Browne 2012 del Instituto Lincoln, es la indicada a la hora de analizar las diferencias entre dos medidas de conservación totalmente diferentes pero igualmente exitosas que se dieron en la región oeste de los Estados Unidos. Rust se desempeñó como presidente y gerente general del Fideicomiso del Espacio Abierto de la Península (*Peninsula Open Space Trust* o POST) en Palo Alto, California, durante 24 años hasta julio de 2011. En la actualidad es miembro del directorio de la Reserva *American Prairie* (*American Prairie Reserve* o APR) en Bozeman, Montana.

La APR es uno de los nuevos proyectos de conservación más ambiciosos del país, cuyo objetivo es lograr reunir 1,42 millones de hectáreas y crear el complejo más grande de vida silvestre de los 48 estados continentales del país en Montana, el cuarto estado más grande de los Estados Unidos, cuya población es la séptima de menores dimensiones (solamente un millón de habitantes en 2012). Por otro lado, el POST comprende sólo el 2 por ciento

de la superficie proyectada de la APR, aunque se considera un proyecto con mucho éxito, ya que reúne unas 28.300 hectáreas de espacios abiertos, granjas y parques de altísimo valor económico en una región que presenta una gran densidad y que va de San Francisco al Valle Silicon, con más de 7 millones de habitantes.

A pesar de sus perfiles tan disímiles, estas organizaciones comparten una sorprendente cantidad de similitudes. En esta entrevista con el Instituto Lincoln, Rust compara las historias y características particulares del POST y de la APR en base a su experiencia de primera mano con cada organización, y ofrece además algunas lecciones universales para todos aquellos involucrados en la difícil y desafiante tarea de preservar los espacios abiertos.

Instituto Lincoln: ¿Cómo se originó el Fideicomiso del Espacio Abierto de la Península y cuál es su misión?

Audrey Rust: El POST es un fideicomiso de suelo tradicional de 35 años de antigüedad, ubicado en una densa región metropolitana y que ha crecido en forma significativa desde su fundación en el año 1977. En sus orígenes, esta organización fue una socia de conservación privada del Distrito Regional del Espacio Abierto del Centro de la Península, una agencia pública de la península de San Francisco financiada mediante impuestos (ver figura 1).

Primavera en la reserva *American Prairie*.



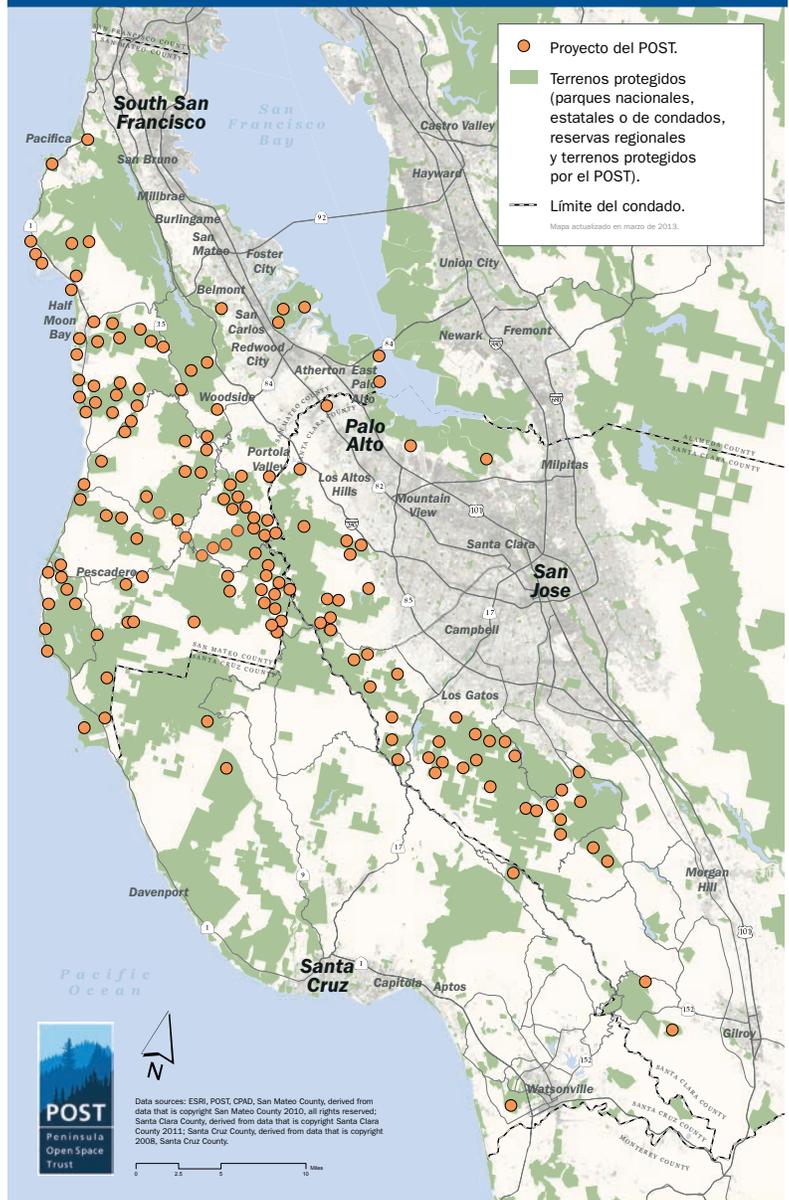
El POST, trabajando en la periferia urbana, recaudaba fondos privados en nombre del Distrito y, en ocasiones, llevaba a cabo un proyecto de donación de tierras. En la actualidad, todo el territorio protegido por el POST se encuentra dentro de un área metropolitana importante.

Debido a que el POST se encuentra ubicado en un lugar de gran densidad poblacional, resultó indispensable desde el principio incluir de inmediato oportunidades de recreación pública de baja intensidad, así como también brindar la posibilidad de exposición a la biodiversidad de la península, donde, dentro de un tramo transversal de 20 kilómetros, podemos pasar a través de al menos nueve ecosistemas diferentes. La tarea del POST tiene como objetivo garantizar un sistema de terrenos abiertos interconectados en corredores a lo largo de la bahía de San Francisco, las montañas de Santa Cruz y la costa del Pacífico. No se contempla ninguna cantidad total específica de hectáreas, a menos que se esté llevando a cabo una campaña en particular; sin embargo, el hecho de brindarle a la gente un lugar donde experimentar la naturaleza es sin duda una fuerza impulsora.

Instituto Lincoln: ¿Y cuáles son la génesis y misión de la reserva American Prairie?

Audrey Rust: Desde su fundación en el año 2002, la APR ha logrado reunir 110.883 hectáreas, aunque continuamente intenta proteger otras 1,42 millones de hectáreas contiguas de praderas de hierba corta en calidad de reserva de vida silvestre en la región noreste de Montana, uno de los únicos cuatro lugares en todo el mundo donde tal medida de conservación es posible (ver figura 2). La idea se originó en las investigaciones realizadas por un grupo de organizaciones conservacionistas sin fines

FIGURA 1
Terrenos del POST en la península de San Francisco, 2012.



Fuente: Fideicomiso del Espacio Abierto de la Península.

© Dave M. Shumway



de lucro que trabajaban en la región norte de las Montañas Rocosas, quienes, en sus comienzos, obtuvieron el asesoramiento científico del Fondo Mundial para la Vida Silvestre.

La APR está introduciendo bisontes de las llanuras sin introgresión genética del ganado, y es su intención desarrollar una manada sustentable de 10.000 cabezas, a la vez que se encuentra restaurando otras especies nativas, tales como perros de la pradera, hurones de pies negros y lechuzas vizcacheras. La APR adquirió rápidamente una gran cantidad de tierras, pero le llevará décadas reintroducir la fauna silvestre e impulsar un crecimiento significativo de poblaciones de estas especies.

Los terrenos federales representan un gran porcentaje del hábitat de vida silvestre que está reuniendo la APR. Los terrenos de la reserva limitan al sur con el Refugio Nacional de Vida Silvestre Charles M. Russell y al oeste con el Monumento Nacional de la Quebrada del Río Missouri Superior, el cual figura destacadamente en nuestra historia nacional como parte de la expedición de Lewis y Clark.

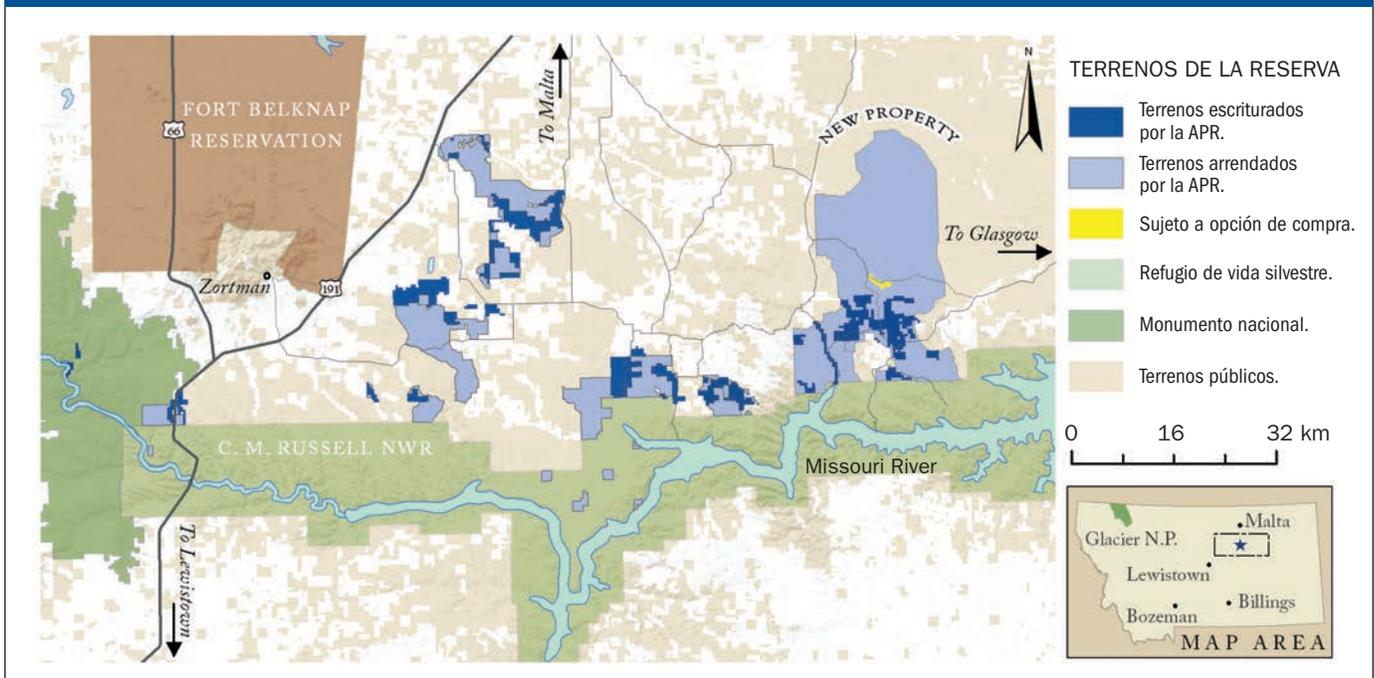
Instituto Lincoln: ¿Cuáles son los desafíos clave que deben enfrentar el POST y la APR?

Audrey Rust: El mayor desafío que enfrenta cualquier proyecto de conservación es siempre el financiamiento. El primer obstáculo es identificar a los posibles donantes y captar su atención. Para ello, se necesita una visión claramente articulada, así como también la habilidad de hacer que el proyecto sea interesante para el posible donante. La validación de la misión por parte de un tercero respetado es clave en esta cuestión. También se necesitan ciertos medios para que el donante experimente el proyecto de interés y se sienta adecuadamente incluido, además de desarrollar una relación sólida que dé como resultado la posibilidad de solicitar su apoyo en forma apropiada y en el momento justo.

Instituto Lincoln: ¿Cuáles son los desafíos de financiamiento del POST en particular?

Audrey Rust: En el área de la bahía de San Francisco, millones de personas ven y aprecian el hecho de que la proximidad con la naturaleza mejora su calidad de vida, pero la mayoría no conoce el papel que desempeña el POST en esta tarea o, si lo saben, no necesariamente se sienten movilizados para apoyar económicamente el trabajo del POST. La competencia por obtener financiamiento filantrópico dentro de la pequeña área

FIGURA 2
Terrenos de la reserva American Prairie en Montana, 2012.



Fuente: Reserva American Prairie.



© William Matthias 2003

geográfica del Valle Silicon es intensa. Todas las principales organizaciones conservacionistas, además de la poderosa maquinaria de recaudación de fondos de la Universidad de Stanford, funcionan dentro de esta área.

En el POST, la recaudación de fondos se realiza de manera tradicional. Existe un programa anual de donación muy bien desarrollado que mueve a muchos donantes en los niveles de donación de capital más altos. Muchos de ellos están dispuestos a prestar sus redes de contactos para la causa y, debido al éxito que siempre tiene la organización y a su listado de donantes actuales, las personas se sienten cómodas y apoyadas por su comunidad cuando realizan una donación. El modelo del POST también ha dependido de conseguir y crear fondos públicos y, posteriormente, vender terrenos o derechos de servidumbre a una entidad pública, ya sea al mismo precio pagado por el POST o a un precio menor, lo que permite que la organización obtenga un rendimiento de los fondos del donante para que estos sean utilizados nuevamente en el futuro.

El POST también enfrenta el desafío del éxito. Con frecuencia, los donantes a nivel de liderazgo

sienten que ya están listos para pasar a enfocarse en nuevas ideas y nuevas cuestiones medioambientales, ya que ven que su impacto personal no es tan visible como lo sería si comenzaran su propia organización nueva. Algunos donantes sienten que ya han hecho su parte y que ahora es el turno de que otros ocupen su lugar. Nunca ha sido tan difícil atraer a nuevos donantes de los niveles más altos de liderazgo.

Instituto Lincoln: ¿De qué manera la misión y los objetivos de la APR afectan su estrategia de recaudación de fondos?

Audrey Rust: La APR enfrenta lo que comúnmente se denomina un problema de “*pipeline*” debido a que la APR es una organización relativamente nueva, y en la que la población de posibles donantes se encuentra muy dispersa y a gran distancia de la reserva, encontrar a las personas correctas ha conllevado varios falsos comienzos y reuniones improductivas. Ha sido difícil exponer el proyecto ante los posibles donantes de manera que se pueda desarrollar una relación filantrópica. Aunque los miembros del directorio

El Rancho Corral de Tierra, ubicado justo al sur de San Francisco, estaba a punto de ser objeto de desarrollo hasta que el POST logró preservar sus cerca de 1.620 hectáreas, cuya gestión se encuentra en la actualidad en manos del Área de recreación Golden Gate.

están dispuestos, solamente unos pocos poseen redes de contactos que hayan sido productivas para la APR. Resulta difícil y costoso evaluar el interés real de un posible donante, estimar su probable nivel de donación y desarrollar una relación perdurable con una persona que se encuentra lejos geográficamente. Por ahora, el estatus no está asociado con el hecho de apoyar la causa. Además, la enorme meta de la campaña (de 300 millones a 500 millones de dólares) hace que una donación de un millón de dólares parezca insignificante. Toda campaña práctica debería atraer una donación de entre 80 millones y 100 millones de dólares en la cima de la pirámide de la recaudación de fondos.

Desarrollar un listado productivo de posibles donantes a nivel de liderazgo sólo vale la pena si realmente podemos reunirnos y desarrollar relaciones con ellos. La geografía genera dificultades cuando no hay suficientes personas en un área en particular y no se pueden aprovechar los esfuerzos realizados. El tiempo es un elemento clave para desarrollar las relaciones necesarias.

No obstante, debido al tamaño y alcances poco comunes de la APR, esta organización puede tener un atractivo singular para personas con un alto nivel económico que, tal como ocurrió con los Rockefeller hace unas décadas, podrían crear esta Reserva solamente en base a sus obras filantrópicas. Y este es el sueño sin cumplir de todo director ejecutivo. Las probabilidades son pocas, pero la historia nos demuestra que es posible. El modelo de la APR nunca recurrió a los fondos públicos como manera de aprovechar el dinero privado, ya que los terrenos públicos arrendados están, en cierta medida, logrando justamente esto.

Otro desafío muy importante para la APR en cuanto al financiamiento es la escala del proyecto. El impacto se da en aumentos de 20.250 o 40.500 hectáreas en un paisaje en el que los biólogos conservacionistas han determinado que, para que una llanura de hierba mixta sea un ecosistema sano y funcional y pueda sostener el complemento total de la biodiversidad de praderas nativas, el terreno debería ser de aproximadamente 13.000 kilómetros cuadrados (cerca de 1,3 millones de hectáreas).

***Instituto Lincoln:* ¿Cómo han enfrentado los desafíos de financiamiento los líderes de ambas organizaciones?**

Audrey Rust: Tanto en la APR como en el POST, el primer presidente y director ejecutivo, que también cumplía las funciones de miembro del directorio, tenía una sólida formación en negocios pero ninguna experiencia en la recaudación de fondos o en cómo llevar adelante una organización sin fines de lucro. El vicepresidente del directorio de ambas organizaciones era un exitoso inversor de capital de riesgo y se lo consideraba como fundador. Todos estos líderes eran carismáticos y poseían buenos contactos. Por último, pero no por ello menos importante, ambos directores ejecutivos fundadores debieron aportar o prestar grandes cantidades de fondos a la organización para mantenerla a flote.

El presidente fundador de la APR, Sean Gerrity, continúa al timón de la organización después de 10 años, sin que se haya reducido su pasión por el conservacionismo. Sin embargo, el tiempo necesario para realizar tantos viajes y suplir las necesidades económicas de la organización superaba el de un trabajo de tiempo completo y ninguno de los profesionales de desarrollo que contrató logró aliviarle la carga. Bajo la premisa de que los posibles donantes desean encontrarse con alguien que posea un título, hace dos años Gerrity realizó un cambio radical en cuanto al funcionamiento de la organización y contrató dos directores gerentes que son capaces de soportar una significativa carga en cuanto a la recaudación de fondos y los contenidos. Esta estrategia requiere de reuniones o llamadas telefónicas constantes a fin de mantenerse alineados en todos los aspectos de la organización, pero está funcionando. La organización de la APR en base al modelo de directores gerentes ha permitido al personal viajar más y desarrollar mejores relaciones con los donantes. El personal actual ha sido contratado hace menos de dos años, pero está logrando avances.

***Instituto Lincoln:* ¿Cómo ha superado usted el desafío de recaudar fondos en el POST?**

Audrey Rust: Cuando el POST me contrató en 1986 para reemplazar a Robert Augsburg, director ejecutivo fundador, mi primera misión fue recaudar 2 millones de dólares en unos pocos meses para ejercer una opción de compra sobre una finca costera muy importante, que representó el primer proyecto realmente independiente del POST.

Yo entendía a la comunidad local de donantes y tenía bastante experiencia en recaudación de fondos y gestión de organizaciones sin fines de lucro. Estaba completamente abocada al trabajo y a la necesidad de cumplir con nuestras obligaciones financieras. Aunque generalmente no era necesario viajar para recaudar fondos, la proximidad de los posibles donantes convertía cada fin de semana, cada mercado de agricultores y cada evento a nivel local en una oportunidad para entablar contactos. Llevamos a cabo un proyecto importante tras otro, mientras realizábamos un buen trabajo conservacionista e íbamos tomando impulso, pero yo estaba exhausta.

A fin de resolver este problema, conseguí un personal muy bueno. No obstante, mi enfoque fue tradicional: tener la suficiente cantidad de dinero en el banco para contratar al personal adecuado y asegurarme de que uno de los empleados fuera un joven abogado con el potencial necesario para asumir mayores responsabilidades y tareas de liderazgo. Continué encargándome de la recaudación de fondos de grandes donantes, así como también supervisando la estrategia y negociación de adquisición de terrenos clave, mientras que otros empleados se encargaban de realizar las tareas y la administración diarias de la organización. La capacidad de aumentar la cantidad de empleados y delegar algunas tareas significó un gran avance, tanto para mí como para la organización.

***Instituto Lincoln:* ¿Cuál ha sido el enfoque básico del POST en cuanto a la adquisición de tierras y de qué manera esto ha afectado su estrategia financiera?**

Audrey Rust: Tanto el POST como la APR tienen como objetivo conectar terrenos públicos existentes mediante la adquisición de propiedades privadas adyacentes, y ambas organizaciones consideran a los entes conservacionistas locales como sus aliados clave en la tarea de preservar la biodiversidad, brindar acceso público y generar una mayor visión del paisaje protegido. Sin embargo, debido a que tienen diferentes estrategias básicas de conservación del suelo, esto da como resultado patrones de financiamiento e impactos financieros a largo plazo muy diferentes.

La intención del POST es transferir todos los terrenos que protege, y la mayor parte de estas tierras se convertirá en propiedad pública en forma de parques federales, estatales o de condados,

o se entregará a los distritos regionales de espacios abiertos para que se encarguen de su administración y protección de forma permanente. Las tierras aptas para la agricultura, que se encuentran protegidas por estrictos derechos de servidumbre con fines conservacionistas, se venden a los agricultores locales. El POST retiene los derechos de servidumbre junto con un fondo dotal que vela por los derechos de servidumbre a fin de garantizar el monitoreo y el cumplimiento de las normas.

El primer proyecto que emprendió el POST a fines de la década de 1970 dio como resultado la donación y posterior venta (a la mitad del valor tasado) de una propiedad altamente visible que era

La reserva American Prairie se encuentra abocada a restaurar la población de lechuzas vizcacheras de la región.



© Dennis Lingohr/APR

adyacente a la ciudad donde vivía un gran porcentaje de los posibles donantes. Gracias a los fondos que surgieron de esta venta, el POST logró salvar otras tierras. Sin embargo, la organización progresó lentamente durante aproximadamente una década, sin tener una verdadera estrategia de protección de suelos que fuera financieramente sustentable.

En 1986, a raíz de una oportunidad para comprar una finca costera de 485 hectáreas, el POST

presentó una oferta de compra de la propiedad, que requería el financiamiento por parte del propietario, una importante recaudación de fondos y la posterior acción política en todo el estado. El éxito en este caso se tradujo en la creación de un fondo de capital de trabajo que le permitió al POST repetir una estrategia similar en varias oportunidades, enfocándose en proyectos de conservación importantes y ambiciosos. Debido a que se ganó la reputación de cumplir con sus promesas, el POST pasó luego a recaudar fondos en una campaña de capitales respecto de un inventario mucho mayor de propiedades. El hecho de poseer un capital de trabajo le permitió al POST estar libre para enfocarse en lo que *debía* hacerse en lugar de lo que *podría* hacerse.

La aguja canela pasa los veranos en las llanuras del norte y los inviernos a lo largo de las costas de México y el sur de los EE.UU., conectando así la reserva con importantes hábitats en toda América del Norte.



Instituto Lincoln: ¿Cuáles han sido los logros y los fracasos más importantes de la estrategia del POST?

Audrey Rust: El POST logró generar un capital de trabajo y así demostrar a los donantes una rentabilidad apalancada. El éxito generó más éxito y, en la actualidad, el POST funciona con una cuenta de capital de trabajo de más de 125 millones de dólares. Las tierras protegidas nunca estuvieron en riesgo de perderse debido a problemas financieros. El tipo de fondos públicos que se utiliza, sumado a las donaciones de origen privado, brindan aún mayores garantías.

Cada uno de estos logros ha generado en el POST la confianza de pasar a otro nivel respecto de las tareas de protección, restauración y colaboración en forma directa. En la actualidad, el arsenal conservacionista de la organización comprende además la ingeniería forestal sustentable, los derechos de servidumbre activa en las tierras de cultivo, el pastoreo de conservación y la remoción de especies exóticas.

Por otro lado, nunca se articuló bien una visión amplia de lo que podría traer aparejado el futuro, ya que el POST siempre trabajó de manera gradual. Despertar la imaginación de los donantes empresariales en niveles del liderazgo (que representan la principal fuente de riqueza en el valle) se volvió cada vez más difícil a medida que transcurrió el tiempo. También resultó difícil para la organización abocarse a la tarea de restaurar y administrar las tierras que poseía para su posterior transferencia.

A medida que los fondos públicos se van agotando, resulta mucho menos probable que

las agencias públicas acepten la responsabilidad que conlleva poseer terrenos adicionales. El POST está experimentando en la actualidad tanto los gastos derivados de poseer propiedades en forma indefinida como la incapacidad de vender las tierras para obtener un rendimiento de capital que vaya nuevamente a sus cuentas.

Instituto Lincoln: ¿Cuál ha sido el enfoque básico de la APR?

Audrey Rust: La APR enfrenta una situación diferente en Montana, donde las fincas privadas son mucho más grandes que cualquier parcela de las montañas de Santa Cruz, y sus propietarios controlan otros tramos de grandes dimensiones de terrenos de propiedad federal arrendados. Es intención de la APR mantener a perpetuidad estas tierras y arrendamientos privados. A fin de garantizar la gestión de estas tierras, se necesitará realizar una recaudación de fondos dotales en forma privada.

La APR quiso demostrar desde el principio que podía lograr progresos reales respecto de su gran visión conservacionista, a pesar de la falta de fondos. La APR se movió rápidamente para adquirir tierras y sus arrendamientos correspondientes mediante el financiamiento por parte de los propietarios. El liderazgo de la organización consideró que establecer firmemente nuestra posición en este asunto era la única manera de comenzar a atraer el dinero que necesitábamos para adquirir las propiedades que conformarían la reserva. Sin la suficiente experiencia en recaudación de fondos o sin un listado de posibles donantes, la lucha era enorme. Hasta hace poco, sólo teníamos unos fondos mínimos en nuestras reservas, lo que volvía extremadamente difícil cumplir con nuestras obligaciones financieras, en particular las deudas.

Instituto Lincoln: ¿Cuáles son los logros más importantes y los desafíos actuales de la APR?

Audrey Rust: La persistencia y el buen trabajo están dando sus frutos. Entre los avances más importantes se cuentan la oportunidad de adquirir cuotas y sus arrendamientos respectivos en una finca de 60.700 hectáreas y, en el año 2012, una donación muy importante de parte de uno de los mayores benefactores de la organización. La APR también comenzó a construir un lujoso “campamento safari” que abrirá sus puertas en 2013 y



que permitirá atraer a la pradera a donantes del nivel de liderazgo, desarrollar relaciones y profundizar su conexión con la tierra.

La organización posee un buen historial y ha demostrado su capacidad de hacer que las cosas funcionen, por lo que puede comenzar a poner en práctica principios de gestión a fin de pronosticar las futuras actividades. Uno de los ejemplos más carismáticos es la reintroducción de bisontes genéticamente puros. En la actualidad existen extraordinarias oportunidades para adquirir importantes lotes de terrenos. Sin embargo, sin reservas de capital de trabajo significativas, el personal

Uno de los objetivos de la APR es restaurar las animadas colonias de perros de la pradera y otras especies relacionadas, tales como las lechuzas vizcacheras y los hurones de pies negros.

y el liderazgo de la APR enfrentan grandes dificultades a la hora de cumplir con sus obligaciones financieras. Esto genera un clima en el que se busca obtener un rápido rendimiento de las donaciones en lugar de desarrollar el tipo de donaciones provenientes de los niveles de liderazgo que la organización más necesita a largo plazo. Por ahora, los planes se encuentran incompletos para garantizar una protección privada permanente de los terrenos adquiridos. La organización puede comprar los terrenos bajo financiamiento de los propietarios o que estén especialmente a un muy buen precio, aun cuando no exista una gran prioridad para su adquisición. La recaudación de los fondos dotales necesarios para la administración continua de los terrenos ha sido un proceso muy lento.

Instituto Lincoln: En conclusión, ¿cuáles son los principales aspectos que estas dos organizaciones tan diferentes tienen en común?

Audrey Rust: El POST y la APR se encuentran en diferentes etapas de su crecimiento organizacional, y el futuro de cada una depende de sus diferencias más evidentes y sus historiales respectivos. No obstante, es posible identificar ciertos elementos clave que ambas tienen en común y que pueden llevarlas al éxito:

- Líderes capaces y comprometidos a largo plazo.
- Una estrategia acorde con el tamaño de la visión.
- El desarrollo de fuentes de financiamiento que llevan años en dar fruto.
- La asociación con agencias públicas para apalancar las tareas de conservación.

Ambas organizaciones continúan enfrentando importantes desafíos para financiar sus objetivos. El POST ha realizado con éxito la transición hacia un nuevo liderazgo y se encuentra abocado a iniciativas conservacionistas mucho mayores y complejas. El éxito ha dominado a esta organización por tanto tiempo que resulta difícil para los nuevos filántropos encontrar algo que “inventar” o apoyar. El POST es una organización muy bien administrada, que deja pocas oportunidades para que la nueva elite del Valle Silicon participe con su consabida frase “podemos hacerlo mejor”. El POST debe dedicarse más a identificar y atraer a aquellos pocos donantes de la cima de la pirámide. Este desafío resulta especialmente difícil debido a

que la participación del gobierno prácticamente se ha detenido y a que los tres mayores donantes del POST ya no están brindando subvenciones para este tipo de tareas conservacionistas dentro del rango de entre los 20 millones y los 50 millones de dólares. Además, es difícil apuntar a una fase final y, sin ello, la organización perderá el sentido de urgencia y el apoyo de las donaciones.

La APR es una organización nueva y fascinante y ha logrado asociarse en forma creativa con *National Geographic*, que produjo un video de una hora de duración titulado “*The American Serengeti*”, con el cual se logró realzar la misión de la APR y, como consecuencia, darle a la organización la importancia nacional que necesita a fin de poder recaudar mayores donaciones a nivel nacional. Es justamente en estos tiempos que los donantes clave del nivel de liderazgo deben involucrarse en la causa. En toda organización sin fines de lucro, las pirámides de financiamiento se están volviendo cada vez más verticales. Las campañas de este tipo con frecuencia dependen de que uno o dos donantes provean fondos que iguallen la mitad o hasta dos tercios del objetivo total. Sin estos donantes, el personal de la organización se desgasta tratando de recaudar fondos y los costos de estas actividades aumentan rápidamente.

Estoy convencida de que el tamaño, los alcances y la habilidad para medir la visión que tiene una organización son factores determinantes para el éxito. Los donantes y el público en general se sienten impulsados por la idea de que podemos cambiar nuestro mundo. Articular claramente esa visión y promoverla es una tarea esencial. El POST debe trabajar en los mensajes que envía para poder articular mejor su visión actual. La APR debe encontrar otras formas de comunicar su visión de forma más efectiva y desarrollar una importante masa crítica de partidarios. **L**

Audrey Rust, líder conservacionista y beneficiaria de la beca Kingsbury Browne 2012 del Instituto Lincoln, dará una conferencia sobre “The Peninsula and the Prairie: Regional and Large Landscape Conservation” (“La península y la pradera: Conservación del paisaje regional y a gran escala”) en el Lincoln House el 1 de mayo de 2013 al mediodía (el almuerzo es sin costo).