

E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

El asunto ELCA: un ejercicio de planificación y facilitación de los procesos de actores involucrados

Resumen

La empresa contratista de construcción de carreteras ELCA y sus instalaciones en medio de un barrio de clase trabajadora de la antigua ciudad industrial de tamaño medio de Lansdale se han convertido en algo más que un vecino incómodo: se ha convertido en una ruidosa molestia, en un peligro para la salud medioambiental y en un dolor de cabeza para los responsables políticos de la ciudad. La presidenta del consistorio municipal solicita a dos gestores públicos de nivel intermedio que convoque a los actores involucrados a una reunión de propuesta de ideas y establecimiento de relaciones para determinar cuál sería el mejor uso para esta propiedad, dando por supuesto que se hallarán tanto los recursos como la autoridad necesarios para obtener, rehabilitar y desarrollar las instalaciones. Estos dos gestores deciden acoger la primera de lo que esperan será una serie de reuniones con las partes interesadas que guiarán el proyecto.

Esta simulación ofrece a los estudiantes la experiencia de diseñar y facilitar una reunión de ciudadanos/actores involucrados que se celebra durante las primeras etapas de un proceso de proyecto de colaboración a largo plazo en el que convergen intereses económicos, medioambientales y sociales.

La actividad está diseñada de manera que cada estudiante aprenda los elementos del diseño y ejecución de reuniones de actores involucrados a través de lecturas, conferencias, prácticas y reflexión. La parte A presenta la situación de los actores involucrados e instruye a los estudiantes para que planifiquen su propio proceso de facilitación de la primera reunión de partes interesadas. La parte B contiene las fichas de los roles que se utilizarán cuando los estudiantes pongan en práctica por parejas el diseño del proceso que hayan desarrollado. La parte C incluye la segunda mitad del estudio de casos, con el relato de cómo se desarrolló la red de colaboración

Este caso obtuvo el primer premio en nuestra competición de casos de estudio y simulaciones de "Collaborative Public Management, Collaborative Governance, and Collaborative Problem Solving" 2009-2010. Fue revisado anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Fue escrito por Rob Alexander, del Rochester Institute of Technology, y editado por Martha Haddad Ketcham. Este caso está pensado para ser discutido en clase y no se pretende sugerir cuál es el tratamiento correcto o incorrecto de la situación descrita. Ha sido realizado por E-PARCC, que forma parte de la Iniciativa de Gestión Colaborativa de la Maxwell School, en la Syracuse University, una subsección del Programa de Análisis y Resolución de Conflictos. Este material puede ser copiado tantas veces como se desee siempre que los autores reciban todo el reconocimiento por su trabajo.

en la vida real y condujo a un resultado exitoso. La parte D contiene los materiales que se utilizarán en una clase previa al ejercicio, con las instrucciones generales para el profesor, así como contenidos y recursos sobre procesos de actores involucrados, diseño y facilitación de reuniones e intercambio de ideas.

Después de completar la actividad, los estudiantes tendrán una mejor comprensión de la complejidad que se esconde tras los compromisos de los actores involucrados en los procesos de planificación medioambiental y urbanística con varias partes interesadas.

Parte A: Contexto del caso e instrucciones para el diseño del proceso

Parte B: Roles e instrucciones para el juego de roles

Parte C: Resultados de caso y actividades de reflexión en torno al juego de roles

Parte D: Guía del profesor: Diseño de procesos, colaboración y facilitación

PALABRAS CLAVE: Actores involucrados, Participación ciudadana, la Facilitación, Diseño de procesos, Intercambio de ideas, Reutilización de suelo industrial, Desarrollo comunitario

Parte A: Contexto del caso e instrucciones para el diseño del proceso

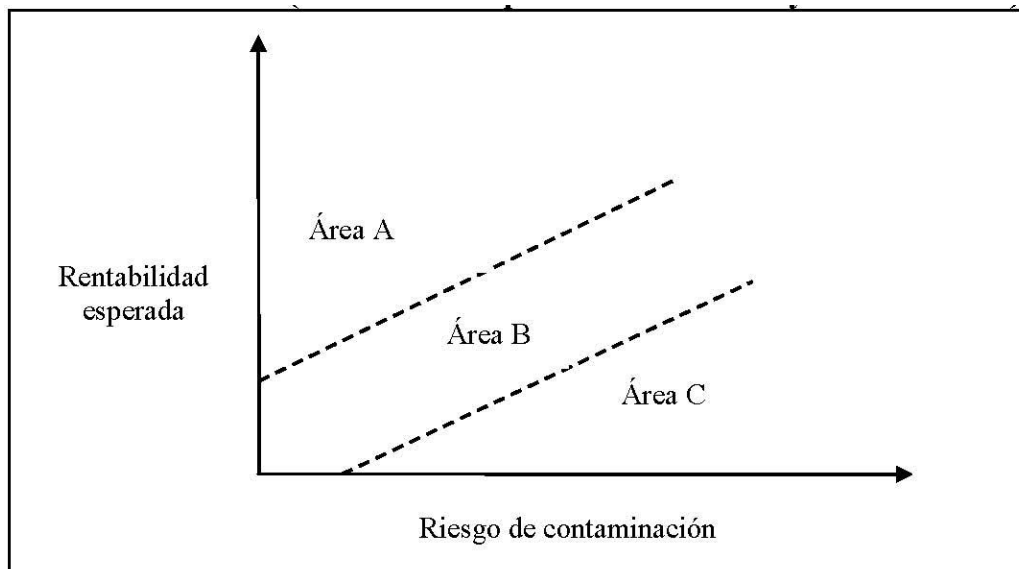
ELCA: Un polígono industrial entre nosotros

Los polígonos industriales en desuso como barreras para la sostenibilidad de la comunidad

Frente a la crisis económica actual, muchos municipios de los Estados Unidos con un importante pasado industrial se enfrentan a retos difíciles a la hora de prestar servicios públicos y garantizar la calidad de vida demandada por los contribuyentes. Antaño considerados importantes centros de producción y fabricación durante los años cincuenta, estos municipios llevan ahora la carga de las aguas residuales, el alcantarillado, las infraestructuras de carreteras, un stock inmobiliario envejecido y unos espacios inadecuados para los nuevos empresarios industriales y comerciales (Vey 2007; Goldman 2007) .

En la lucha económica de las antiguas ciudades industriales más antiguas del suelo industrial es la extensa y la contaminación del agua resultante de décadas de producción comercial no regulada y actividad. Las propiedades situadas en los denominados polígonos industriales en desuso se encuentran infrautilizadas debido al temor, real o percibido, a que estén afectadas por los contaminantes medioambientales¹ . Algunas de estas propiedades se hallan en ubicaciones excelentes donde los inversores privados están deseosos de comprarlas y transformarlas en espacios más productivos, mientras que otras están tan contaminadas que entran a formar parte de los programas estatales y federales de limpieza de residuos tóxicos tales como Superfund. A medio camino se encuentra una tercera categoría (zona B de la Figura 1) de propiedades de escaso valor de mercado para las que su limpieza no resulta atractiva para los agentes privados pero tampoco entran en el radio de alcance de la reglamentación de las leyes de Superfund (Davis 2002; Howland 2003; Silverstein 2003). Los programas de políticas públicas para el suelo industrial en desuso se centran en estas propiedades reduciendo las barreras para la inversión privada y pública en la limpieza y la rehabilitación.

Figura 1: Comerciability de las propiedades inmobiliarias y reurbanización del suelo industrial en desuso (desarrollado a partir de Davis 2002 y Howland 2003)



¹ <http://www.epa.gov/brownfields> consultado el 13 de mayo de 2009

El siguiente ejercicio se basa en la historia real de un proyecto de limpieza y reurbanización de unas instalaciones industriales en desuso situadas en una ciudad de dimensiones medias en el noreste de los Estados Unidos. Las identidades de la ciudad y de las personas implicadas se han modificado para respetar los acuerdos de confidencialidad y se han alterado algunos detalles para la mayor utilidad pedagógica del caso.

Un barrio inhabitado

En 1996 un grupo de vecinos de la ciudad de Lansdale lo habían conseguido. Durante los quince años anteriores habían tenido que soportar una molestia cada vez mayor en su propio patio trasero. Justo en medio de su barrio de clase trabajadora creado en los años cuarenta se encontraba un terreno de seis acres propiedad de dos hermanos que lo utilizaban como lugar de parada para su empresa contratista de obras de asfaltado y construcción. Convertido en el abuelo del barrio cuando el Ayuntamiento recalificó por primera vez el área como residencial, la propiedad tenía una larga historia de uso en la industria ligera y con grandes vehículos, pero los vecinos habían llegado al límite.

Roy Lagin, cuyo patio llegaba hasta la valla que rodea la enorme propiedad observó un aumento en lo que parecía una excavación con retroexcavadora alrededor de las 3 de la madrugada, dando lugar a sospechas de que se estaba enterrando allí algo ilícito. Michelle Huggins, que vivía al otro lado de la propiedad, estaba cada vez más preocupada por los ruidos de disparos procedentes de la propiedad ELCA, así como por el fuerte olor a petróleo que inundaba su cocina en los días cálidos de verano. Varios vecinos de la ladera, incluido Troy Schultz, empezaron a documentar la presencia de residuos líquidos brillantes cada vez que caía un aguacero considerable. Después de que las llamadas telefónicas iniciales al Ayuntamiento no obtuvieran ninguna respuesta, los vecinos llevaron sus quejas al dueño de la propiedad, quien se limitó a burlarse de ellos y, en algunos casos, llegó a amenazarles. Empezaron a producirse pequeños actos de vandalismo en las propiedades de estos vecinos que más se hacían oír. Uno de estos vecinos era Candace Jones, quien se había mudado al barrio hacía tan solo dos años y decidió que era hora de organizarse.

"Me impliqué mucho con las dos mujeres en la difusión del llamado a la acción. Llamamos al comité de barrio y empezamos a reunirnos en la biblioteca todos los meses para revisar todos los pormenores de la información que teníamos. Queríamos planear nuestra siguiente estrategia para presionar al Ayuntamiento para que limpiase la propiedad y nos dimos cuenta de que teníamos que ser reconocidos como representantes formales del vecindario. Sabíamos que una vez que la concejal Suffolk nos reconociera como un comité vecinal, habríamos avanzado ya un poco."

Armados con fotos, grabaciones de audio y denuncias de sus vecinos sobre las distintas molestias sufridas, Candace Jones y su cada vez más organizados compañeros de la Asociación de Vecinos de Oceanic llamaron la atención de la presidenta del consistorio municipal Dawn Suffolk. El grupo llevó a Suffolk, que también era su representante municipal, hasta su barrio para que viese con sus propios ojos la situación. Consternada por las condiciones y preocupada por las consecuencias políticas, Suffolk decidió de inmediato que el ayuntamiento tenía que abordar lo que se estaba convirtiendo rápidamente en un tema políticamente explosivo. Suffolk, junto con el alcalde Byron Jordan, encargó al responsable municipal en materia medioambiental, Dmitri Brown, y a la responsable municipal en materia urbanística, Paula Rodríguez, que estudiaran las posibles opciones para la adquisición de la propiedad ELCA y para encontrarle un uso mejor.

Un reto sin antecedentes

En el pasado, el departamento de Rodríguez siempre había evitado la adquisición de propiedades con posibilidad de estar contaminadas a causa del probable dolor de cabeza en materia de responsabilidad legal que podrían comportar, el tema políticamente sensible de la propiedad municipal del suelo y, por último pero no menos importante, los costes, importantes aunque aún sin valorar, de la eliminación de la contaminación del suelo y las aguas subterráneas. Cuando las propiedades fueron compradas, o bien se decidiría que la propiedad estaba tan contaminada que reunía los requisitos para las subvenciones estatales y federales de tratamiento de residuos peligrosos, o bien se encontraría a un socio privado para quien la propiedad, una vez rehabilitada, tuviese un rendimiento de inversión tal que estaría dispuesto a asumir la limpieza y los costes asociados. Sin embargo, la propiedad ELCA, con un nivel de contaminación probable relativamente moderado y situada en medio de un grupo de viviendas unifamiliares de 40.000 dólares, no entraba en ninguna de estas dos categorías. ¿De dónde, pues, se sacaría el dinero para la rehabilitación si el ayuntamiento optase por algún tipo de estrategia de adquisición de la propiedad?

Afortunadamente, apareció la ayuda en el ámbito estatal. Por aquellas fechas, Brown había estado siguiendo con atención un nuevo programa de políticas a nivel estatal, el Programa de Limpieza del Suelo Industrial Municipal (PLSIM). Este programa proponía ofrecer dinero a los ayuntamientos para limpiar las propiedades contaminadas adquiridas con potencial para su reutilización positiva. Si esta legislación se aprobaba, existiría un programa a través del cual los ayuntamientos podrían ser reembolsados hasta el 75% de los costes totales de limpieza. Si bien esto era prometedor, todavía dependían de que Ayuntamiento acordase hacer frente a los costes políticos y financieros de la adquisición de la propiedad. En todo caso, valía la pena intentarlo. . .

La adquisición y la evaluación de la propiedad

Brown y Rodríguez propusieron a la concejal Suffolk y el alcalde Jordan la idea de solicitar la ayuda del nuevo PLSIM con el fin de cubrir los costos de limpieza. Brown y Rodríguez consiguieron el visto bueno para adquirir la propiedad e investigar más a fondo la solicitud. Coordinando el departamento municipal de urbanismo, la oficina del Alcalde y la policía local, Rodríguez inició el proceso de compra con los hermanos y la reubicación de su negocio de asfaltado a una nueva ubicación fuera de los límites de la ciudad. Esto permitió a Brown y a Ted Pomeroy, el asesor en materia de ingeniería medioambiental contratado para llevar a cabo las pruebas iniciales del suelo y el agua, entrar en la propiedad y hacer una primera evaluación de la contaminación (sobre el alcance de los materiales eliminados, véase el Apéndice). Tomado de su informe:

"Había dos edificios en ruinas en la parte central de la ubicación que se habían utilizado como espacio de oficinas, almacén y reparación y mantenimiento de equipos. También había varios tanques de almacenamiento de petróleo tanto subterráneos como sobre el terreno y un vertedero compuesto por escombros de construcción y demolición. Además, varios tambores de metal permanecían expuestos por todas partes".

Era evidente que había mucho trabajo por hacer.

Una invitación a reunirse

Al revisar los requisitos y hacer una consulta inicial con Dan Simmons, el representante del Departamento Estatal de Gestión Medioambiental (DEGM), Brown y Rodríguez concluyeron que un elemento necesario de la solicitud era el siguiente:

III. Uso previsto

El Ayuntamiento declara que la ubicación será utilizada para: _____ (la utilización prevista), y el Ayuntamiento se compromete a sí mismo y a sus sucesores en el cargo a que cualquier propuesta de modificación de la utilización prevista se registrará por lo dispuesto en el EML 35-3992, así como sus reglamentos de aplicación.

Esta disposición, en combinación con un requisito para la participación del público (véase el apéndice) en la solicitud de subvención, significaba que una propuesta de uso final debe estar en su lugar como parte del proceso de solicitud y que la inclusión de los vecinos sería un importante avance. Conscientes de que el Estado exigiría una solicitud perfecta para poner en marcha el nuevo programa de reembolso PLSIM, Brown y Rodríguez se dieron cuenta de que una reunión de los actores involucrados ayudaría en la elaboración de la solicitud y, de concederse, en la posterior rehabilitación y aplicación de la reurbanización. Esta no iba a ser una reunión pública normal a las que estaban acostumbrados los dos gestores públicos, en las que todos los asistentes se reunían para presentar datos y hacer aportaciones como parte de una exigencia legal. . . sino que iba a ser el comienzo de lo que podría ser una larga relación de trabajo con varios actores involucrados en un proyecto posiblemente merecedor de algún premio para el Ayuntamiento. Por lo tanto, determinar quién debía asistir era un primer paso clave.

La primera lista procedía de la concejal Suffolk, que creía firmemente que debían participar Candace Jones, tres líderes de la Asociación de Vecinos de Oceanic y un representante de la Asociación de Vecinos de Southwest Lansdale (AVSL). Además de Jones, la lista de Suffolk incluía a Michelle Huggins, Troy Schultz, Roy Lagin y Harry Frederickson de la AVSL.

Además de ellos mismos y la concejal Suffolk, Brown y Rodríguez decidieron invitar a su colega del departamento municipal de Vivienda, Chen Kim. Kim había sido fundamental en el proceso de adquisición de la propiedad y probablemente sería de ayuda para análisis de las cuestiones relacionadas con los permisos para los posibles usos finales. Brown sabía que Ted Pomeroy, cuya firma de ingeniería de consultoría medioambiental habían sido contratada por el Ayuntamiento para el resto de este proyecto, tendría que estar allí como un agente contratado del consistorio. Brown sabía muy bien que él, como director de Medio Ambiente, necesitaría a una persona externa como Pomeroy para ayudar a explicar los posiblemente complejos datos técnicos a medida que avanzara la rehabilitación. También consideró que Pomeroy contribuiría a la elaboración del plan de rehabilitación en base al uso final seleccionado.

Brown y Rodríguez también decidieron invitar a Dan Simmons del Departamento Estatal de Gestión Medioambiental, puesto que él era la persona que probablemente revisaría la solicitud inicial. Esperaban que tendría algunas ideas para el proyecto y quedaría impresionado por el grado en que el Ayuntamiento estaba incluyendo la participación ciudadana en una fase temprana del proceso de solicitud.

Por último, en el último minuto, María Echevarría, de la oficina del alcalde Jordan, llamó diciendo que al alcalde le gustaría que participase también Jeremy Baffin, de la Asociación de Constructores de Viviendas de la zona. Pensando que la oficina del alcalde podría tener ya algunas ideas sobre qué hacer con esta propiedad, Brown y Rodríguez enviaron una invitación tanto a Baffin como a Echevarría.

Preparación de la reunión

Brown se apartó de su escritorio, se estiró y miró por la ventana hacia la parte de la ciudad donde sabía que se situaba la propiedad ELCA. Esta próxima reunión de actores involucrados era a la vez emocionante y difícil. Era emocionante porque podría ser el comienzo de un nuevo conjunto de herramientas y procesos que el Ayuntamiento podría utilizar para hacer frente a sus gran problema de propiedades contaminadas. Y era difícil porque sabía que cada una de las personas invitadas, incluido él mismo, tenían un fuerte interés en una amplia gama de resultados. Él y Paula Rodríguez acordaron moderar juntos la reunión, sabiendo que la responsabilidad compartida de la reunión aumentaría sus esfuerzos. Sin embargo, ahora que se acercaba la reunión, Brown se dio cuenta de que debería haber pedido a la concejal Suffolk su aprobación para contratar a un facilitador externo, pero ya era demasiado tarde para hacerlo. Entonces, ¿cómo iba a manejar la reunión? ¿Cómo podía garantizar que todas las voces serían escuchadas, de manera que estuvieran dispuestos e interesados en trabajar juntos a largo plazo en el caso de que llegaran los recursos financieros necesarios? ¿Cómo iba a equilibrar los intereses más amplios y políticos del Ayuntamiento y del Estado con los intereses más concretos y limitados del barrio? En menos de dos días, conocería las respuestas a estas preguntas.

Su tarea es diseñar y facilitar una reunión inicial de las partes interesadas en relación con la pregunta: "¿Qué se debe hacer con la propiedad ELCA una vez que haya sido rehabilitada?". Los objetivos de esta reunión son de tres tipos:

- permitir que los actores involucrados se conozcan;
- generar una lista de ideas de usos de la propiedad y sus pros y contras desde la perspectiva de cada actor involucrado; y
- obtener su compromiso de asistir a una reunión de seguimiento.

Utilizando lo que ustedes saben sobre facilitación y teniendo en cuenta lo que aprendan acerca de este caso, diseñen un proceso de reuniones que podría llevar a cabo un facilitador con los actores involucrados con el fin de lograr la obtención de las metas antes mencionadas. Este proceso de reuniones deben incluir los siguientes componentes:

- a) Un rompehielos
- b) El establecimiento de unas reglas básicas
- c) Un proceso estructurado en el que los participantes tengan la oportunidad de generar ideas para los usos de la propiedad ELCA en el respeto de las reglas básicas.
- d) Un proceso estructurado en el que los participantes tengan la oportunidad de formular los pros y los contras de cada idea en el respeto de las reglas básicas.

- e) *Para los grupos avanzados: Un proceso estructurado en el que los participantes tengan la oportunidad de aportar ideas, evaluar y decidir los próximos pasos del proceso de colaboración.*

Recuerden que esta es la primera reunión de posiblemente muchas otras para este grupo de actores involucrados, así que comenzar con buen pie y con los mínimos conflictos será muy deseable. Escriban este proceso de diseño de manera secuenciada de forma que un facilitador profesional pueda tomarlo y utilizarlo con una formación previa mínima.

Al término de su proceso de diseño, redacten una justificación de los componentes incluidos y el orden en que los incluyen. Muestren cómo el diseño de su proceso satisface tanto los objetivos a corto plazo de la reunión como los objetivos a largo plazo de crear confianza y fortalecer las relaciones entre las partes interesadas.

Parte B: Roles e instrucciones para el juego de roles

Notas para el profesor: Los trece personajes siguientes representan una selección de los actores involucrados más relevantes para nuestro caso de rehabilitación y reurbanización de instalaciones industriales en desuso para darles un uso final residencial. Si bien pueden utilizarse todos los roles, la intención de estos trece es la de ofrecer la flexibilidad suficiente para satisfacer las necesidades de su curso. Si el objetivo principal del curso es la participación ciudadana, entonces la mayoría de los participantes del juego de roles deberán asumir uno de los papeles de los ciudadanos. Si su objeto principal es la dinámica del poder entre organizaciones o las complejidades del conflicto político, entonces deberán representarse más roles de actores involucrados de los organismos públicos, los cargos electos y las empresas privadas. La tabla A sugiere dos combinaciones de roles y posibles preguntas de creación de procesos que pueden acompañarlos. **Atención: Las fichas de los roles están redactadas de manera que incluyan historias de relaciones interpersonales.** Es importante tener en cuenta las incoherencias que pueden producirse cuando ciertos roles sean eliminados o agregados al ejercicio de juego de roles.

Tabla A: Dos posibles combinaciones de roles

Rol Personaje	Afiliación	Centrada en los ciudadanos	Centrado en las organizaciones
Dmitri Brown	Departamento Municipal de Calidad Ambiental	X	X
Amanecer Suffolk	Ayuntamiento	X	X
Candace Jones	Asociación de Vecinos de Oceanic	X	X
Chen Kim	Departamento Municipal de Vivienda	X	X
Paula Rodríguez	Departamento Municipal de Urbanismo	X	X
María Echevarría	Oficina del Alcalde	X	X
Roy Lagin	Barrio de Oceanic	X	
Troy Shultz	Barrio de Oceanic	X	
Michelle Huggins	Barrio de Oceanic	X	
Harry Frederickson	Asociación de Vecinos de Southwest Lansdale.	X	X
Dan Simmons	Departamento Estatal de Gestión Medioambiental		X
Ted Pomeroy	Empresa privada de consultoría		X
Jeremy Baffin	Asociación de Constructores de Viviendas		X

Actividad de juego de roles: El propósito de que los estudiantes representen los papeles tal y como se describe en esta sección es crear un caso-contexto en el que dos de sus estudiantes puedan aplicar su proceso de diseño de reuniones. Puesto que el foco de la actividad es en el

hecho de facilitar, es importante que los estudiantes tomando en funciones de las partes no se apropien de la actividad. Dependiendo del nivel de madurez de los estudiantes, es posible que los estudiantes más carismáticos cohiban a los estudiantes más tímidos, que los estudiantes no "se despeguen" de su papel a la hora de poner fin a la actividad y comenzar a diseñar el proceso, que se produzca la estereotipación de los roles y que los estudiantes se distraigan con los conflictos del personaje y olviden responder a las acciones del facilitador². Para evitar estas eventualidades, **es importante advertir a los estudiantes que no se limiten a representar las posiciones y los intereses de sus personajes³ en sus acciones, sino que también respondan a las acciones de los facilitadores.** Para ayudar a alcanzar este objetivo, ninguna de las descripciones de los personajes incluyen información acerca de un conflicto directo con los facilitadores.

Actividad alternativa al juego de roles: En la primera versión de esta actividad, dos de los participantes en el proyecto, Dmitri Brown y Paula Rodríguez, actúan como facilitadores de la reunión. Si usted tiene el tiempo y el interés en rotar las funciones de facilitación entre varias parejas de estudiantes, es posible asignar a los estudiantes el papel de facilitadores sin tener que representar ningún otro rol. En este caso, informe a los estudiantes de que, en lugar de asumir ellos mismos la responsabilidad de facilitación, Brown y Rodríguez obtuvieron el permiso y la financiación del Ayuntamiento para contratar a los facilitadores externos. En esta situación, se puede repetir varias veces la reunión haciendo que los estudiantes se alternen en los personajes.

Actividad alternativa sin juego de roles: Los roles también pueden utilizarse como estudio de caso sin llegar a representar realmente la reunión. En cambio, puede proponer a los estudiantes que lean un subconjunto de roles y detecten los posibles conflictos y problemas que puedan existir entre las posiciones y los intereses de los actores involucrados. A continuación, pida a los estudiantes que revisen su diseño del proceso de reuniones y analicen cómo este podría o no minimizar, afrontar o ignorar tales conflictos.

Descripción de los roles: Las descripciones de los roles están organizadas en orden alfabético. Cada ficha de rol contiene:

- una descripción de las posiciones e intereses personales de cada personaje;
- las posiciones e intereses organizativos que los influyen (si procede);
- la información sobre el proyecto que ese personaje puede conocer por sí mismo; y,
- cualquier otra información pertinente sobre sus relaciones interpersonales.

² <http://serc.carleton.edu/introgeo/roleplaying/challeng.html> (consultado el 24/02/10)

³ Las "posiciones" se refieren a *lo que* desea un actor involucrado en una situación determinada o en relación con un tema determinado, mientras que los "intereses" se refieren a las razones basadas en valores *por las que* un actor desea esa posición en particular. Véase <http://www.colorado.edu/conflict/peace/problem/intpos-p.htm> para un ejemplo ilustrativo.

Instrucciones del juego de roles para todos los participantes

Su fichas de rol para el juego de roles son confidenciales y solo usted debe verlas. Dediquen un tiempo a su lectura completa y presten atención a sus posiciones e intereses personales, las posiciones e intereses de su organización, a toda la información del proyecto que puedan encontrar y a la historia de las relaciones que ustedes comparten con otras partes interesadas que asistirán.

Es muy importante que en la representación de su papel manifiesten estas características y al mismo tiempo respondan a los que les rodean, *especialmente a los facilitadores*. Cuanto más responda a sus esfuerzos de forma realista, más profunda y más rica será la discusión posterior a la actividad.

¡ESTÁN INVITADOS!
REUNIÓN DE ACTORES COMUNITARIOS INVOLUCRADOS EN EL ASUNTO DE
LA PROPIEDAD ELCA
BIBLIOTECA PÚBLICA DE OCEANIC A LAS 19.00 HORAS

Estimado actor involucrado:

Estamos encantados de que usted participe en nuestra próxima reunión de actores involucrados para abordar la utilización futura de la propiedad anteriormente ocupada por la Corporación ELCA. Como usted bien sabe, esta propiedad ha sido adquirida por el Ayuntamiento de Lansdale con el propósito de su saneamiento medioambiental y su reurbanización. Si bien ya se han tomado acciones respecto de la evaluación de la contaminación medioambiental, todavía no se ha tomado una decisión acerca del uso al que se destinará esta propiedad.

Con su aportación y ayuda, esperamos generar algunas ideas concretas que satisfagan el interés de todos. Para ello, hemos solicitado a dos facilitadores que asistan y le proporcionamos más información que podrá ayudarle a pensar acerca del mejor uso para esta propiedad enclavada en el barrio de Oceanic.

Esperamos verle en la Biblioteca Pública.

Le saluda muy atentamente,

Dawn Suffolk
Presidenta del Consistorio

**ANEXO: REUNIÓN DE ACTORES COMUNITARIOS INVOLUCRADOS EN EL
ASUNTO DE LA PROPIEDAD ELCA
INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

Procesos estándar para el proyecto de recuperación de suelo industrial en desuso del Ayuntamiento de Lansdale

<i>Fase</i>	<i>Etapa</i>	<i>Descripción</i>
Limpieza	Identificación de la ubicación	Los desarrolladores potenciales (públicos y privados) señalan ubicaciones contaminadas de interés con la ayuda de los directorios públicos de instalaciones industriales en desuso o a través de acciones de marketing a los propietarios actuales.
	Evaluación inicial de la ubicación - Fase I de la investigación	Valorar si existe contaminación a través de los registros históricos y la exploración de las ubicaciones vecinas.
	Evaluación detallada de la ubicación - Fase II de la investigación Evaluación del saneamiento	Los ingenieros medioambientales extraen muestras y analizan los parámetros químicos de la ubicación si la Fase I de la investigación indica la posibilidad de contaminación.
	Evaluación y planificación económica	Evaluación de la rentabilidad económica frente al coste de la rehabilitación de la ubicación para uso productivo. Ubicaciones clasificadas en viables, límites e inviables de acuerdo con esta relación de potencial/coste. Elaboración de planes de uso final.
<i>Reurbanización</i> (Superposición) <i>Limpieza</i>	Desarrollo de proyectos y financiamiento	En el caso de que los estudios de viabilidad financiera sean completos, los desarrolladores obtienen el financiamiento para la limpieza y la reurbanización. Esta es una etapa probable para las reuniones entre las múltiples partes interesadas.
	Planificación y ejecución de la limpieza	Selección e implementación de un plan de limpieza en cumplimiento con la normativa.
Reurbanización	Reurbanización de la ubicación	Modificar la ubicación para adecuarla a su nuevo uso.

Límites estatales de contaminación para el uso residencial de las propiedades

Total de hidrocarburos aromáticos policíclicos	5 ppm en suelo
Mercurio	1 ppm en suelo
Benceno	60 ppm en suelo
Benceno	1 ppb en aguas subterráneas
Tolueno, etilbenceno y xileno	5 ppb en aguas subterráneas

INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO INMOBILIARIO EN LANSDALE

La siguiente tabla resume el potencial de mercado para los desarrollos de viviendas en el término municipal de Lansdale. La tasa de captura es una estimación del porcentaje de nuevas unidades que el mercado es capaz de absorber cada año. El número de nuevas unidades es el número bruto sobre la base de este porcentaje.

Captura anual del potencial de mercado

Tipo de vivienda	Ingresos del público objetivo	Número de hogares	Tasa de captura	Número de nuevas unidades
Multifamiliares para alquiler (lofts/apartamentos, arrendatario)	Por debajo del mercado	3.670	5-10%	184-367
Multifamiliares para alquiler (lofts/apartamentos, arrendatario)	Tasa de mercado	4.620	5-10%	231-462
Multifamiliares para venta (lofts/apartamentos, propiedad horizontal/cooperativa)	Todos los rangos	2.380	5-10%	119-238
Unifamiliares adosadas para venta (chalés/adosados, pleno dominio/propiedad horizontal)	Todos los rangos	1.650	5-10%	83-165
Unifamiliares aisladas para venta (casas urbanas, pleno dominio)	Por debajo del mercado	1,410	5-10%	71-141
Unifamiliares aisladas para venta (casas urbanas, pleno dominio)	Tasa de mercado	3.520	5-10%	176-352
Total		17.250		863-1.725 unidades

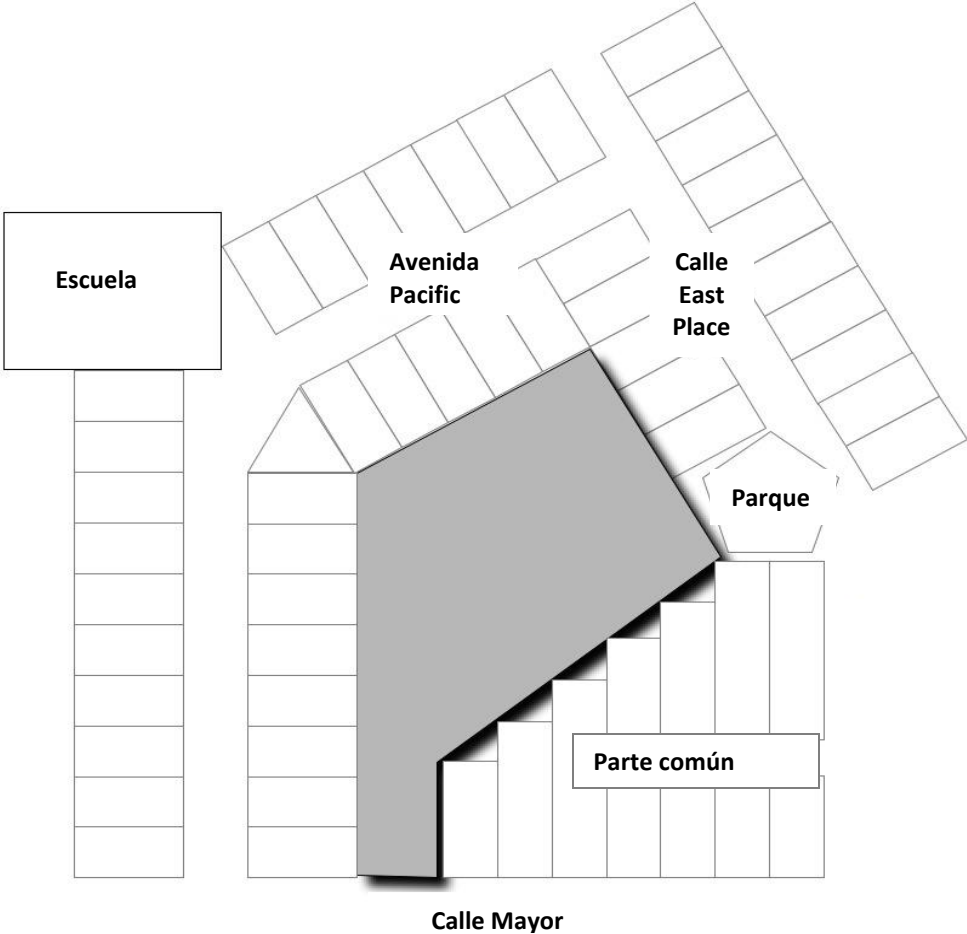
Fuente: Zimmerman/Volk Associates, Inc., 2007.

En la tabla siguiente se describen las estrategias utilizadas por la División de Desarrollo Comunitario del Ayuntamiento de Lansdale para prestar asistencia a sus barrios. El barrio de Oceanic se considera en el límite entre Transicional Bajo y Transicional Alto. El barrio de Southwest Lansdale se considera en el límite entre Estable y Excepcional.

Tipo de actividad	Tipo de barrio					
	Excepcional	Estable	Transicional alto	Transicional bajo	Depreciado	Deprimido
Organización para la comunidad	X	X	X	X	X	X
Mejoras públicas	X	X	X	X	X	X
Gestión de la ordenación territorial				X	X	X
Planificación de espacios abiertos				X	X	X
Ampliación de servicios de vivienda			X	X	X	X
Rehabilitación específica		X	X	X	X	
Especulación del suelo					X	X
Desarrollos de estratos sociales mezclados			X	X		
Desarrollo económico			X	X	X	X
Desarrollos de usos mixtos		X	X	X		

Fuente: Interface Studio

LA PROPIEDAD ELCA EN LA CIUDAD DE LANSDALE



Exposición A: El polígono industrial en desuso del barrio

Dmitri Brown (Director Municipal de Medio Ambiente)

Hombre, 45 años

¿Cómo se implicó en este proyecto tan rápidamente? Uno de los motivos es que usted siempre consideró que su función en el ayuntamiento era algo más que la de ser la "pieza" medioambiental en el engranaje que se ocupa de los problemas pasados y presentes del medio ambiente. Por el contrario, usted siempre ha creído que su departamento debería ser más activo en tomar en consideración el panorama más amplio de los proyectos medioambientales, extender los servicios a los aspectos sociales y económicos de la recuperación de las propiedades. Por lo tanto, está contento de tener la oportunidad de participar con este grupo de actores involucrados de modo que usted pueda utilizar sus conocimientos y habilidades interdisciplinarios para comunicarse a través de los distintos intereses.

Antecedentes personales: Usted ha desarrollado toda su carrera profesional en el Departamento de Calidad Medioambiental (DCM) del Ayuntamiento de Lansdale, como analista de presupuestos y como gestor de proyectos medioambientales. Su compromiso con la calidad de servicio se ha incrementado con el tiempo y usted se ha ganado una reputación de imparcialidad y de rigor en su trabajo. Si bien no está específicamente formado en negociación o facilitación, le gusta trabajar con los ciudadanos y los representantes de las empresas y de los intereses sociales y a lo largo del tiempo ha establecido muchas relaciones sólidas, sobre todo con los funcionarios estatales del DEGM que trabajan en la financiación del saneamiento de las propiedades contaminadas.

Antecedentes organizativos: El DCM se ha posicionado en los últimos años como elemento central de los esfuerzos económicos y de desarrollo comunitario pero desearía mostrar su capacidad de jugar en un escenario más grande. El tamaño de la propiedad ELCA ofrece una gran oportunidad para hacerlo, especialmente con la introducción del nuevo programa del DEGM para suelo industrial en desuso. Sabiendo que muchos ojos estarán puestos en ellos a nivel estatal al ser el primer proyecto de este programa, el DCM desea maximizar los esfuerzos de limpieza en función del uso final seleccionado. La limpieza residencial requeriría las mayores medida de limpieza, ocupando el uso recreativo el segundo puesto a poca distancia. Los usos comercial o industrial requerirían una limpieza menos extensa.

Información del proyecto: En este momento, la mayor parte de la información medioambiental de que dispone sobre la propiedad procede del consultor privado Ted Pomeroy, a quien el DCM ha contratado para llevar a cabo las evaluaciones de la Fase I y la Fase II.

Información sobre relaciones interpersonales: A través de su amplio trabajo en procesos en el Ayuntamiento de Lansdale, usted ha desarrollado estrechas relaciones con Paula Rodríguez en el Departamento de Urbanismo, con Dan Simmons del DEGM, y con Ted Pomeroy junto con la empresa de consultoría contratada.

Dawn Suffolk (Presidenta del Consistorio Municipal)

Mujer, 58 años

Antecedentes personales: Con la propiedad ELCA plantada justo en mitad de su distrito, usted está muy interesada en convertir lo que es actualmente un punto negro y una broma popular en los medios de comunicación en un proyecto muy exitoso que satisfaga a todos los involucrados. Después de veinte años de servicio en el Ayuntamiento, está planeando retirarse al final de su actual mandato (algo desconocido para todos, excepto para su familia). Por lo tanto, está más dispuesta que de costumbre a correr riesgos políticos para llevar adelante este proyecto. Esto significa que está más dispuesta a apoyar a los vecinos en este proceso tanto como sea posible, incluso si ello obliga a descartar las ideas que puedan ser más lucrativas para la ciudad. Estas personas han sufrido demasiado tiempo viviendo junto a esta propiedad bajo su responsabilidad, por lo que está más dispuesta a echarles una mano. Si resulta que la Asociación de Vecinos de Oceanic no tiene las ideas claras, le gustaría crear viviendas para las personas mayores en este barrio.

Agradece el hecho de que la reunión sea llevada por un facilitador y espera con interés ver cómo el facilitador ha planificado su proceso de reuniones. Si se le pregunta, usted está interesada en que se establezcan una normas estrictas que creen las pautas formales de quién debe intervenir, cuándo y cómo deben hacerlo. Cuando usted preside los plenos municipales, exige que todos los miembros le pidan la palabra. Para usted, esto mantiene el orden y el respeto.

Antecedentes organizativos: Al Ayuntamiento, como los perros guardianes del presupuesto municipal, le gustaría que los posibles usos finales incluyan opciones de bajo coste para la ciudad. El Ayuntamiento confía en las capacidades de los funcionarios municipales para solicitar y recibir subvenciones estatales y federales, pero le gustaría ver más inversiones del sector privado en los proyectos de reurbanización. Al mismo tiempo, al Ayuntamiento le gustaría ver algún tipo de uso final que beneficie a la ciudad a largo plazo, preferiblemente mediante la generación de nuevos ingresos fiscales.

Información del proyecto: El Ayuntamiento confía en Dimitri Brown y Paula Rodríguez para la información a nivel del proyecto.

Información sobre relaciones interpersonales: Usted es consciente de que los miembros de la Asociación de Vecinos de Oceanic no tienen una opinión favorable sobre usted. Aunque políticamente esto ya no es tan importante para usted, tiene un deseo personal de dejar su cargo con una nota positiva. En el pasado, usted ha chocado con Candace Jones, pero está interesada en hacer las paces.

Jeremy Baffin (Vicepresidente Ejecutivo de la Asociación de Constructores de Viviendas)

Hombre, 42 años

Antecedentes personales: Después de haberse enterado de las oportunidades que presenta la propiedad ELCA gracias a su amigo el teniente de alcalde, asiste a esta reunión para ver si hay alguna esperanza de que el Ayuntamiento esté interesado en averiguar alguna manera de convertirla en viviendas a precio de mercado. Personalmente, usted piensa que podría haber una manera interesante de construir viviendas de estilo suburbano en medio de un barrio tradicional de viviendas unifamiliares.

Ha oído que la reunión será conducida por un facilitador y no está muy seguro de lo que eso significa. En su oficina, las reuniones parecen funcionar mejor cuando la conversación fluye por sí sola sin muchos formalismos o reglas, pero está abierto a nuevas experiencias.

Antecedentes organizativos: La Asociación se ha sentido exasperada en el pasado por el alcalde Jordan cuando hizo varias declaraciones públicas fuera de lugar acerca de que los problemas medioambientales de la expansión urbana en torno a la ciudad se debían principalmente a los constructores de viviendas que construían un parque excesivo de nuevas viviendas en suelo barato cada vez más lejos de los límites de la ciudad. No importa cuántas veces se haya explicado, la Asociación no parecía ser capaz de hacerle comprender al alcalde que gran parte de los constructores no trabajan en proyectos dentro de la ciudad porque todas las oportunidades de construcción de viviendas de los últimos quince años han sido solo para viviendas únicas situadas en barrios ya existentes, unos proyectos que no atraen a la mayoría de las constructoras de tamaño medio o grande. La propiedad ELCA puede ser una oportunidad para demostrar al alcalde cuán equivocado está.

Información del proyecto: Los miembros de la Asociación que han construido viviendas en este barrio están familiarizados con los valores de las propiedades inmobiliarias en la zona de la propiedad ELCA. Como resultado de ello, solo se involucrarían si les parece que la venta de las viviendas resultará rentable. Sobre la base de lo que sabe sobre el barrio, es poco probable que si las viviendas se construyen en la propiedad ELCA puedan venderlas a los precios necesarios para obtener algún beneficio para los miembros de la Asociación, especialmente si también se tendrán que responsabilizar de la construcción de la carretera y de las aceras, como es el caso de los desarrollos suburbanos.

Información sobre relaciones interpersonales: Como puede inferirse de lo anterior, usted tiene una buena relación con el teniente de alcalde, pero no tanto con el alcalde y con su ayudante, María Echevarría. Echevarría es conocida por liderar la crítica contra la construcción de viviendas como la causa de la dispersión y ustedes dos han polemizado en la sección de opinión del Lansdale Times. Aunque usted nunca la ha conocido en persona, está interesado en presentarse a ella y ver si puede apretarle un poco las tuercas, solo por diversión. En líneas generales, desea estar en el lado bueno de la Alcaldía en el caso de que la propiedad ELCA ofrezca oportunidades de beneficios para sus colegas.

Candace Jones (Dirigente de la Asociación de Vecinos de Oceanic)

Mujer, 48 años

Usted está deseando asistir a la próxima reunión debido a que ve el proyecto como una oportunidad de que al fin el Ayuntamiento destine dinero a cumplir sus promesas y haga algo significativo con esta propiedad. Después de haber conocido a los vecinos que han luchado con el Ayuntamiento a causa de este inmueble desde hace más de quince años, espera obtener su justa recompensa.

Antecedentes personales: Usted es vagamente consciente de la situación a nivel estatal, de donde podría llegar la financiación potencial para la recuperación de la propiedad y contribuir a impulsar este proyecto. Su trabajo como consultora de gestión le ha enseñado que por lo general los programas estatales de subvenciones desean ver la participación activa de los ciudadanos en las solicitudes que les llegan. Cuando está llevando su sombrero de "vecina", tiene un gran interés en que se proponga construir algo tranquilo como un parque o unas instalaciones residenciales para personas mayores en la propiedad.

En su profesión como directora de proyectos, ya está familiarizada con la práctica de la facilitación y no le gusta sufrir lo que considera "la mala facilitación". Si usted cree que el facilitador está perdiendo el control del grupo, no dudará en dar un paso adelante y hacerse cargo del proceso.

Antecedentes organizativos: Su nueva posición como líder de facto de la Asociación de Vecinos de Oceanic la pone en la posición de representar los intereses generales del barrio. Cuando actúa en nombre de la AVO, se ve obligada a dejar de lado sus intereses personales.

Los intereses de la AVO son: 1) eliminar toda contaminación y los riesgos potenciales para la salud, 2) compensar a aquellos vecinos cuya propiedad se ha visto afectada por la propiedad ELCA, 3) encontrar un uso no molesto para la propiedad una vez haya sido limpiada, 4) encontrar un uso para la propiedad que estabilice los precios de las propiedades inmobiliarias, reduzca la delincuencia y mejore la estética del vecindario y, 5) obtener una disculpa del Ayuntamiento de Lansdale por los años de inactividad previos a la reunión.

Información del proyecto: Usted no dispone de ninguna información del proyecto más allá de una larga lista de antiguos agravios de los propietarios de ELCA recopilada por los vecinos y que incluye lo siguiente:

- Retroexcavadora funcionando a las 3 de la madrugada
- Actos de vandalismo en los buzones de cinco vecinos que habían llamado a la policía en relación con las molestias
- Daños en los patios causados por las detonaciones ilegales de dinamita
- Perros guardianes que ladraban toda la noche, se escapaban y aterrorizaban a los animales domésticos de los vecinos
- Fiestas ruidosas en la propiedad
- Malos olores que arruinaban los parterres de flores

Información sobre relaciones interpersonales: Huelga decir que, vistos los resultados anteriores, usted no confía totalmente en que la concejal Suffolk o en que ningún otro empleado del Ayuntamiento haga lo correcto para el vecindario. Sin embargo, usted está abierta a ver lo que ocurre en esta reunión. Su instinto le dice que debe resistirse a participar, de manera que pueda observar hasta que esté segura de que, en efecto, el Ayuntamiento tiene serias intenciones de solucionar el problema.

Ted Pomeroy (Ingeniero consultor)

Hombre, 52 años

Antecedentes personales: Tras haber trabajado anteriormente en algunos proyectos con Dmitri Brown y con el Ayuntamiento de Lansdale, está familiarizado con el tipo de evaluación medioambiental y los procesos de saneamiento relacionados con las propiedades municipales y la naturaleza técnica de los datos que acaban generándose y difundiéndose. Sin embargo, usted no está seguro de hasta qué punto considera que los no expertos deban participar en la ejecución del proyecto. Si bien usted ha presentado datos en sesiones públicas con anterioridad, cree que cualquier cosa más allá de este contexto requeriría una gran cantidad de tiempo y esfuerzo para mantener a los ciudadanos en el nivel de atención requerido, especialmente en su área de especialización. Si fuera posible, le gustaría abogar por una participación limitada de los vecinos, especialmente durante la evaluación medioambiental y los procesos de saneamiento.

Usted está muy familiarizado con las reuniones llevadas por facilitadores y agradece el hecho de que llegue un facilitador con una agenda de la reunión.

Antecedentes organizativos: Su empresa de consultoría ha trabajado con el Ayuntamiento en una serie de proyectos de saneamiento medioambiental y ha construido una buena relación con ello. Es política de la empresa el que los consultores de campo muestren un esfuerzo de buena fe en el trabajo con los ciudadanos, pero solo en la medida en que la información aportada les tranquilice y satisfaga sus quejas.

Al ser una gran empresa cuya experiencia se extiende a la gestión de proyectos de construcción, existe un interés más amplio en que se seleccione un proyecto caro para la propiedad ELCA. Los socios de la empresa están seguros de que si los consultores de campo hacen un buen trabajo en los asuntos medioambientales, la empresa estaría en una buena posición para obtener también una lucrativa contrata.

Información del proyecto: Al ser el consultor para las evaluaciones de la Fase I y la Fase II, usted dispone toda la información medioambiental sobre la propiedad. Basándose en su trabajo, estima que los costes de limpieza se acercarán a los 4 millones de dólares según los hallazgos resumidos en el siguiente cuadro:

Problema medioambiental	Importe
Suelo afectado	18.200 toneladas
Escombros de construcción y demolición	4.500 toneladas
Asfalto	375 toneladas
Residuos de amianto	220 toneladas
Chatarra	70 toneladas
Residuos sólidos urbanos	27 toneladas
Neumáticos	230 yardas cúbicas
Aguas afectadas	280.000 galones

En el caso de que este proyecto sea aceptado en el programa estatal PLSIM, el Estado reembolsará el 75%, o 3 millones de dólares de estos costes, y exigirá que el Ayuntamiento de Lansdale encuentre una financiación de 1 millón de dólares para la limpieza.

Información sobre relaciones interpersonales: Le gusta trabajar con Dmitri Brown y, puesto que él es su cliente, estará dispuesto a todo para apoyar sus posiciones en la reunión.

Kim Chen (Directora Municipal de Vivienda)

Mujer, 33 años

Antecedentes personales: A usted le complace haber sido invitada a esta reunión, pues sabe que la probabilidad de que una propiedad de este tamaño sea ponga a disposición en una zona residencial solo se produce muy de tarde en tarde. Sin embargo, no está segura de cuál será la opinión de los ciudadanos sobre emplazar unas viviendas sobre lo que parece una pesadilla medioambiental. Sin embargo, usted confía en la capacidad de Dmitri Brown en el manejo de situaciones problemáticas de tipo medioambientales y prevé un buen espacio para cubrir unas necesidades de vivienda cruciales para la ciudad una vez que él y su asesor hayan llevado a cabo su trabajo. Su interés personal se dirige a satisfacer la que usted considera una gran necesidad de vivienda habitable para personas ancianas en la ciudad. Este barrio es perfecto para este tipo de vivienda ya que está a poca distancia a pie de una serie de servicios que incluyen una farmacia, un restaurante, dos iglesias y una oficina de servicios sociales.

Usted ha asistido ya a varias reuniones de participación ciudadana guiadas por un facilitador y no ha quedado demasiado impresionada con la capacidad de los facilitadores para contener a los asistentes más alborotadores. Usted espera que esta reunión será diferente.

Antecedentes organizativos: Desde hace varios meses, el Departamento de Vivienda de Lansdale ha estado tratando de mantenerse al día con los requerimientos de una reciente subvención del plan de Desarrollo Urbano y Vivienda de los EE.UU. que exige que un cierto número de unidades de viviendas asequibles sean construidas en la ciudad antes del final del año. Esta propiedad parece un lugar ideal para emplazar algunas de las nuevas unidades de viviendas en forma de edificios de apartamentos subvencionados preferidas por el DUV. Con el cada vez más importante papel que el DUV ha venido desempeñando en el contexto de decrecimiento económico, satisfacer al DUV va en línea con los mejores intereses de su departamento. Usted es consciente de que esto significaría probablemente que el Ayuntamiento tendría que seguir siendo el propietario y su oficina tendría que ayudar a gestionar estas propiedades, pero la presión de seguir congraciándose con el DUV es bastante fuerte.

Información del proyecto: Usted no tiene ninguna información adicional sobre la propiedad o el proyecto que aportar a la reunión.

Información sobre relaciones interpersonales: Si bien usted es consciente de que su oficina ha estado en conflicto con el Departamento Municipal de Urbanismo a causa de la asignación de recursos para vivienda o para desarrollo económico, usted no siente ninguna animadversión hacia Paula Rodríguez, la representante de Urbanismo que usted sabe que asistirá a la próxima reunión sobre la propiedad ELCA. Sin embargo, no tiene ningún inconveniente en rebatir sus opiniones acerca del uso adecuado para la propiedad.

Dan Simmons (Departamento de Estado de Gestión Medioambiental)

Hombre, 38 años

Antecedentes personales: Gracias a sus 15 años de experiencia trabajando en el DEGM, usted es bastante competente en el trabajo con socios locales interesados en rehabilitar sus propiedades contaminadas. Sin embargo, nunca ha estado a cargo de la dirección de un nuevo programa y quiere destacar mediante la oportunidad de encontrar el primer proyecto para el nuevo Programa de Limpieza de Suelo Industrial Municipal (PLSIM). Para la próxima reunión, está muy interesado en escuchar y decidir si este proyecto podría ser un buen candidato.

En su opinión, un proyecto de alta calidad es aquel en el que la municipalidad cuenta con los recursos y las capacidades para la gestión del proyecto de recuperación medioambiental, una relación positiva con la comunidad privada de desarrollo en su jurisdicción y las habilidades para llegar a los ciudadanos afectados. Usted ha trabajado con el Ayuntamiento de Lansdale antes y ha tenido experiencias positivas, de modo que tiene curiosidad por ver cómo van a manejar esta reunión de lluvia de ideas. Si le piden su opinión durante la reunión, su interés será que la propiedad sea limpiada de manera adecuada según el uso final designado. Si el uso final debe ser residencial, la limpieza deberá ser larga y costosa. Si el uso final debe ser para la industria ligera, la limpieza será menos profunda y requerirá que el Ayuntamiento adelante menos dinero.

Su única condición en relación con el uso final es que sea consensuado entre la mayor parte de actores involucrados posibles.

Considera una buena señal el que un facilitador se ocupe de esta reunión y espera con interés la información que prevé que les será revelada durante el proceso.

Antecedentes organizativos: El DEGM es tradicionalmente neutral con respecto a los proyectos locales una vez que los proyectos han sido aceptados en un programa de políticas del DEGM. Debido a las relaciones con la Asamblea del Estado y el Gobernador, el DEGM se siente presionado para aceptar los proyectos que puedan tener éxito y para ofrecer los máximos beneficios para la comunidad.

Información del proyecto: El DEGM se apoya en los solicitantes locales en cuanto a la información del proyecto, por lo que usted no aportará nada nuevo a la reunión.

Información sobre relaciones interpersonales: Usted tiene una sólida relación de trabajo con Dmitri Brown, pero no conoce a ninguna de las otras partes interesadas invitadas a la reunión. Si bien usted se mostrará amistoso, su objetivo principal es observar al grupo en acción.

Paula Rodríguez (Directora Municipal de Urbanismo)

Mujer, 28 años

Su trabajo con el Ayuntamiento de Lansdale en los últimos cuatro años ha sido interesante en el mejor de los casos, puesto que su departamento ha tenido problemas para seguir el ritmo de las cada vez más numerosas ejecuciones hipotecarias y la presión cada vez mayor para que el Ayuntamiento adquiera y gestione un amplio abanico de propiedades vacías. Cada día trae un nuevo reto que le hace sentir como si todavía estuviese aprendiendo a hacer bien su trabajo como si fuera el primer día.

Antecedentes personales: La propiedad ELCA presenta un reto diferente que usted agradece. Dado el tamaño de la propiedad y lo que usted considera como una elevada apuesta política, sabe que el Ayuntamiento adoptará un enfoque de equipo, y no la dejará en la estacada en cuanto al manejo de la propiedad. Cuando usted tiene la oportunidad de trabajar en equipo para este tipo de proyectos, se siente satisfecha por prestar un servicio a los vecinos, que podrían ser de lo contrario víctimas de conductas delictivas, mal gestionadas a nivel medioambiental u otras actitudes indeseables que parecen congregarse alrededor de este tipo de propiedades abandonadas.

Sin embargo, desde este punto en adelante, usted se muestra escéptica sobre la posibilidad de hacer algo con esta propiedad que no sea dedicarla a la industria ligera. Posee una forma extraña, sigue clasificada como zona industrial y se necesitaría una infraestructura urbanística amplia si se designara a uso residencial o comercial minorista. Es importante para usted que las personas que tal vez promuevan ese tipo de proyectos entiendan que la construcción de carreteras no es cosa fácil y a menudo significa más del 40% de los costes de preparación del emplazamiento.

Usted ha tenido cierta experiencia con la facilitación y la práctica de la facilitación y confía que la reunión irá bien.

Antecedentes organizativos: En los últimos años, el Departamento de Urbanismo de Lansdale ha estado en desacuerdo con sus homólogos de Vivienda en relación con el uso a que debían destinarse las propiedades vacías. Los miembros del Departamento de Urbanismo sienten que los problemas a los que enfrenta el centro de Lansdale son resultado del incremento del desempleo, de modo que habría que impulsar el uso de las nuevas propiedades vacías para pequeñas y medianas empresas. La oficina de Vivienda, por el contrario, parece pensar que el reto principal es la caída del número de población trabajadora en el centro, y por lo tanto las propiedades clave deberían destinarse a viviendas.

Información del proyecto: Las estadísticas sobre el urbanismo municipal indican que la propiedad ELCA se encuentra en un área de transición entre una zona de pequeñas viviendas unifamiliares en el barrio de Oceanic valoradas en 40.000 dólares como promedio y una zona de grandes viviendas unifamiliares en el barrio de Southwest Lansdale tasadas en un valor promedio de 260.000 dólares.

Información sobre relaciones interpersonales: Usted ha disfrutado trabajando anteriormente con su colega, Dmitri Brown, en propiedades más pequeñas en las que usted gestionaba los procesos de adquisición y él abordaba los requisitos de impacto medioambiental. Si bien este es

un territorio nuevo para usted, se basará en esta buena voluntad experimentada en el pasado y confiará que sus necesidades serán satisfechas.

María Echevarría (Ayudante del Alcalde Jordan)

Mujer, 30 años

Antecedentes personales: Usted ha trabajado para el Alcalde Jordan durante siete años como su ayudante principal en cuestiones de desarrollo urbano, un tema que la afecta personalmente. Al haberse criado en el centro de la ciudad de Lansdale, ve mucho potencial en la revitalización de las ciudades a partir del núcleo urbano. Como ciudadana y experta en desarrollo urbanístico, usted piensa que la propiedad ELCA es una gran oportunidad de hacer algo especial como centro comercial/cultural. Sin embargo, su papel como representante del Alcalde es un poco más complicado (ver más abajo).

Usted entiende que la reunión será llevada por un facilitador. Si bien usted está de acuerdo con la facilitación de los procesos, le preocupan las dinámicas de poder que se desarrollan en ellos, en particular la tendencia de los hombres a dominar el proceso y marginar a las mujeres. Si ve que esto comienza a suceder, usted se reafirmará en su posición y expresará que cree que se está produciendo un desequilibrio de poder.

Antecedentes organizativos: Su presencia en esta reunión consiste en representar los intereses del Alcalde Jordan de establecer unas mejores relaciones con los constructores de viviendas de la zona, con los que el Alcalde ha mantenido conflictos durante varios años en relación con la expansión urbana. En opinión del Alcalde, el uso de esta propiedad coincidiría con los intereses de Jeremy Baffin. Sin embargo, el proyecto también debe generar un incremento de los ingresos por los impuestos de la propiedad, de modo que si bien el alcalde no quiere que se le considere como alguien visiblemente opuesto a lo que los vecinos puedan desear, si hay alguna oportunidad de conducir la conversación por otros derroteros que los de convertir la propiedad en un parque, deberá aprovecharla.

Información del proyecto: Al igual que el Ayuntamiento, la Alcaldía se basa en el trabajo de los funcionarios municipales de los departamentos de Vivienda, Urbanismo y Medio Ambiente para comprender las características de la propiedad. Sin embargo, fuentes de la capital del Estado cercanas al Alcalde indican que el DEGM está *muy* interesado en financiar la limpieza de esta propiedad.

Información sobre relaciones interpersonales: En el pasado, ha protagonizado conflictos con Jeremy Baffin, de la Asociación de Constructores de Viviendas, en las páginas de un periódico local en relación con las causas de la expansión urbana en la región. Usted cree que es el resultado de la miopía de los desarrolladores, mientras que él esgrime la razón, cogida con alfileres, de la degradación de los núcleos internos de la ciudad que provoca la huida de los residentes. Aunque usted no lo conoce en persona, sabe que le será difícil encontrar un terreno común y unos intereses compartidos, tal y como le ha indicado el Alcalde. Su estrategia consiste en observarlo cuidadosamente antes de intentar trabajar con él.

Roy Lagin (Vecino)

Hombre, 62 años

Antecedentes personales: Usted está harto de quejarse al Ayuntamiento sobre los olores y los extraños residuos líquidos de la propiedad ELCA que penetran en su finca. De hecho, se quedó casi estupefacto cuando recibió el correo electrónico de la Asociación de Vecinos de Oceanic informándole de que el Ayuntamiento había adquirido la propiedad y ahora quería recabar la opinión del barrio sobre el uso a que debía destinarse la propiedad. Como dueño de una propiedad adyacente a la de ELCA, le gustaría que dividiesen el terreno de tal manera que los vecinos tengan la oportunidad de ampliar sus parcelas actuales. Cree que esto sería una excelente manera para mejorar su propiedad y garantizar el mantenimiento de su privacidad, su tranquilidad e incluso ver un poco de vida silvestre. La propiedad restante debería convertirse en un parque.

Una de sus principales preocupaciones, y que está seguro que es compartida por varios de sus vecinos, es que la propiedad ELCA pueda convertirse en un nuevo y caro desarrollo que rápidamente incrementaría el valor de su propiedad hasta un nivel que no puede permitirse. Como fontanero jubilado, usted recibe una pensión que no es lo suficientemente cuantiosa como para afrontar un aumento significativo de los impuestos sobre la propiedad. No tiene ningún interés en abandonar el barrio, puesto que vive en el hogar en el que usted y su esposa formaron su familia.

Alguien le ha dicho que un "facilitador" va a moderar la reunión. No está seguro de lo que eso significa, pero espera que no le harán hablar de "lo que sientes" y cosas por el estilo. Si lo hacen, su estrategia consistirá en sentarse y pasar de la actividad.

Antecedentes organizativos: A pesar de ser miembro de la AVO, usted no ha sido especialmente activo, excepto cuando ha percibido algún acontecimiento que le atañe directamente a usted y a su propiedad. Sin embargo, en última instancia defenderá los intereses de la AVO contra todos los demás.

Información del proyecto: Usted realmente no dispone de ninguna información adicional sobre la propiedad, pero sí de un montón de opiniones.

Información sobre relaciones interpersonales: Aunque a regañadientes, usted respeta el trabajo que la presidenta de facto de la AVO, Candace Jones, ha estado haciendo como enlace con el Ayuntamiento, pero no se siente cómodo al verse por una mujer. Esa es, en parte, la razón por la que usted no asiste a las reuniones de la AVO con regularidad. Usted se siente amenazado por Jones y tiene la necesidad de comprobar si puede confiar en que ella estará abierta a sus intereses e ideas.

Troy Schultz (Vecino)

Hombre, 28 años

Antecedentes personales: Después de haber participado activamente en las reuniones de la Asociación de Vecinos de Oceanic desde que fueron realmente activas en los últimos meses, usted se muestra muy entusiasta, no tanto por lo que la propiedad ELCA *debería* ser, sino por lo que *no debería* ser. Gracias a las conversaciones que ha tenido con los amigos después de las reuniones de la asociación en una taberna local, está convencido de que la mayoría de los vecinos no desean nada que pueda atraer a muchachos alborotadores u ofrecer un espacio para que los adolescentes se reúnan y se metan en problemas. Además, está en contra de cualquier cosa que pueda aumentar el tráfico y los problemas de estacionamiento en unas calles ya congestionadas. Esto incluye edificios altos de apartamentos y nuevas comunidades de vecinos, independientemente de quien viva allí. Usted está especialmente en contra de las viviendas de protección oficial, porque su experiencia al haber crecido cerca del norte de Chicago le ha llevado a creer que las viviendas de protección oficial solo generan delincuencia y basura, especialmente cuando el gobierno es el propietario.

Para ser honestos, realmente no le importa lo que suceda con la propiedad ELCA *siempre y cuando no sea nada de lo mencionado anteriormente*.

Conoce lo que es la facilitación gracias a las reuniones de equipo a las que asiste en el trabajo y, en general, está de acuerdo con ello. Sin embargo, si usted cree que hay una pausa en la conversación, llenará los vacíos con sus propias ideas y opiniones.

Antecedentes organizativos: Como entusiasta partidario de la AVO, usted defiende los intereses que el grupo desarrolló en su última reunión preparatoria de esta próxima reunión de actores involucrados. Los intereses de la AVO son: 1) eliminar toda contaminación y cualquier riesgo potencial para la salud; 2) compensar a aquellos vecinos cuya propiedad se haya visto afectada por la propiedad ELCA; 3) encontrar un uso no molesto para la propiedad una vez que se haya limpiado; 4) encontrar un uso para la propiedad que establezca los valores de las propiedades inmobiliarias, reduzca la delincuencia y mejore el vecindario; y 5) recibir las disculpas del Ayuntamiento de Lansdale por los años de inactividad anteriores a la reunión.

Información del proyecto: Usted no posee ninguna información con respecto a la propiedad que los demás no conozcan.

Información sobre relaciones interpersonales: Por lo general a usted le gustan los vecinos que sabe van a asistir a la reunión pero no está demasiado contento de que Harry Frederickson, de la Asociación de Vecinos de Southwest Lansdale, haya sido invitado. Ha conocido a Harry en otros actos del Ayuntamiento y lo considera un elitista sabelotodo al que le gusta escuchar el sonido de su propia voz. No confía en que él tenga en cuenta los mejores intereses para el barrio de Oceanic y pretende desafiar sus ideas acerca del uso de la propiedad ELCA.

Michelle Huggins (Vecina)

Mujer, 55 años

Antecedentes personales: Después de haber crecido en este barrio y habitar la casa que una vez perteneció a sus padres, se siente muy orgullosa y vinculada a la zona de Oceanic. Además, su trabajo voluntario en la escuela de su hijo la ha llevado a participar en diversos proyectos de embellecimiento del entorno del barrio y alrededores. Como resultado de ello, usted se siente muy molesta con el Ayuntamiento por haber permitido que una importante propiedad como la ELCA haya llegado a estar tan contaminada, o por lo menos está inclinada a pensarlo.

Es muy importante para usted que, independientemente de lo que ocurra con la propiedad ELCA, el Ayuntamiento sea lo más transparente posible con los datos de la evaluación ambiental y de la reurbanización. Al mismo tiempo, desea que el futuro de la propiedad ELCA sea de alguna manera un recordatorio de su pasado como zona contaminada. Si su uso habrá de ser industrial, debería ponerse a disposición de una empresa dedicada a las energías alternativas. Si se destinará su uso a un parque público, entonces debería incluir una exposición pública educativa sobre las instalaciones industriales en desuso. Si su uso será residencial, entonces las viviendas deberían ser LEDM (Liderazgo en Energía y Diseño Medioambiental) certificados según las normas de construcción ecológica.

Antecedentes organizativos: Usted pertenece a numerosos grupos de desarrollo medioambiental y comunitario de la ciudad, pero considera que la AVO es la más útil en relación con esta propiedad. En la última reunión, se enteró de que el grupo ha dado prioridad a una lista de intereses de los que a usted solo dos le preocupan: 1) eliminar toda contaminación y los riesgos potenciales para la salud y 2) recibir las disculpas del Ayuntamiento de Lansdale en relación con los años de inactividad anteriores a la reunión.

Información del proyecto: Usted no dispone de información adicional sobre la propiedad.

Información sobre relaciones interpersonales: Si bien usted no tiene ninguna opinión sólida acerca de quienes estarán presentes en esta reunión, por lo general sospecha de los funcionarios municipales, especialmente los funcionarios electos como la concejal Dawn Suffolk.

Harry Frederickson (Asociación de Vecinos de Southwest Lansdale, AVSL).

Hombre, 60 años

Antecedentes personales: Al ser un residente de la ciudad cuya vivienda está emplazada entre dos barrios, ha estado muy interesado en el seguir las vicisitudes de la propiedad ELCA. Un proyecto de desarrollo de alta inversión probablemente haría aumentar y estabilizar el lado más débil del barrio de Southwest Lansdale (SL), el más cercano al barrio de Oceanic en el que está situada su casa. Por lo tanto, usted piensa que el barrio de Oceanic debería ajustarse a los planes de diseño urbano del barrio más acomodado de Southwest Lansdale. Además, usted sabe que el mejor uso para la propiedad sería un comercio de alimentación de alto nivel, algo que cree que el barrio de SL necesita para convertirse en el mejor barrio de la región.

Además, como miembro de la junta directiva de la AVSL durante largo tiempo, cree que tiene mucho que ofrecer a los "novatos" cuando se trata de organizar y trabajar con el Ayuntamiento y le encantaría dar muchos consejos no solicitados.

Antecedentes organizativos: La AVSL tiene una larga tradición de presionar al Ayuntamiento para ofrecer proyectos de valor añadido para su barrio, que está considerado el más rico de todos los barrios de la ciudad y la zona con las mejores escuelas. A pesar de que la zona nunca ha tenido que lidiar con la contaminación medioambiental al nivel que presenta la propiedad ELCA, la AVSL tiene un sólido historial de defensa de unos servicios de reciclado mejores y unos sistemas de aprovechamiento de las aguas pluviales más eficiente. Orgulloso de su condición de barrio dentro de la ciudad, la AVSL a menudo ha manifestado su desdén por las vivienda de estilo más suburbano que presionan contra el extremo occidental del barrio.

Información del proyecto: Si bien no ha tenido acceso a la información directa relacionada con la propiedad ELCA, usted es capaz de dar testimonio del valor cada vez mayor de la propiedad inmobiliaria de la franja fronteriza del barrio de Southwest Lansdale y el barrio Oceanic. Basándose en las estimaciones elaboradas por un miembro de la junta directiva de la AVSL que trabaja en el sector inmobiliario, está convencido de que los valores de la propiedad en Oceanic se duplicarán con la creación del comercio de alimentación.

Información sobre relaciones interpersonales: Usted es consciente de que puede haber personas presentes que podrían no ser tan apasionadas por el barrio de SL como usted, pero está seguro de que todo el mundo agradecerá sus consejos.

Parte C: Resultados del caso: De ELCA a Ontario Oaks

En el caso real en el que se basa este ejercicio, las primeras reuniones entre los directores municipales, los actores involucrados ciudadanos y los constructores de viviendas fueron cruciales para el establecimiento de relaciones positivas que contribuyeron a un desarrollo inmobiliario a precio de mercado y que fue merecedor de un premio de "nuevo urbanismo". La clave del éxito fue el papel desempeñado por el director de Medio Ambiente y la presidenta del consistorio municipal. Especialmente la presidenta le dedicó tiempo en múltiples ocasiones a reunirse y escuchar a los vecinos del barrio en las primeras etapas previas a la adquisición de la propiedad.

La participación de los ciudadanos del barrio, sin embargo, no fue algo automático. Según reveló uno de los dirigentes de la AVO, una vez que el Ayuntamiento adquirió la propiedad y se puso a estudiar sus posibles usos, se produjo un cierto caos. A causa de la ubicación del barrio, determinadas facciones de las dos asociaciones de vecinos adyacentes, que opinaban que debían participar en el desarrollo de la propiedad, asistieron a las primeras reuniones y expresaron sus opiniones. Los líderes de la AVO se dieron cuenta rápidamente de que estas facciones solo se dedicaban a complicar las conversaciones y las reuniones de vecinos empezaron a adquirir un tono combativo. Durante estas reuniones, nadie escuchaba realmente a los demás y los funcionarios municipales fueron incapaces de comprender plenamente las necesidades del barrio. Así que, de hecho, los líderes de la AVO hicieron un balance de la situación y tomaron la decisión de excluir a los grupos de fuera y de reconstruir su propia capacidad para participar desde dentro. Esto implicó la formalización del grupo y una gran cantidad de visitas puerta a puerta por parte de los líderes para fomentar la confianza y el compromiso interno. Como resultado de ello, un grupo de miembros comenzó a asistir regularmente a las reuniones, comprometiéndose a participar hasta que el desarrollo se completase. Cuando esto ocurrió, el grupo decidió que se disolvería, lo que les permitiría centrarse en un único propósito.

La primera reunión entre el director municipal de Medio Ambiente y los representantes de la AVO puso de manifiesto una división cultural. Por un lado, estaba el director municipal vestido con traje y corbata, y por el otro, unos propietarios de viviendas de clase trabajadora molestos por la pasividad del Ayuntamiento ante sus quejas. Una vez que le dijeron que debía "aflojarse la corbata y quitarse la chaqueta", el director de Medio Ambiente se adaptó rápidamente y reconoció que su función inicial era ofrecer una total transparencia con respecto a toda la información medioambiental sobre la propiedad. Con la ayuda del consultor medioambiental contratado por la ciudad, esto resultó fácil.

Lo más difícil fue discernir cuál sería el mejor uso de la propiedad una vez se supo que se llevaría a cabo la limpieza como la primera propiedad industrial en desuso de propiedad municipal financiada a través del programa estatal PLSIM. La primera reunión vecinal sobre este tema reveló que existían muchas ideas sobre lo que podría hacerse con la propiedad contaminada. Tales ideas incluían la limpieza de la ubicación y convertirla en un parque público, pero los miembros del consistorio municipal no estaban interesados en invertir una gran cantidad de dinero por algo que ya les estaba dando problemas de mantenimiento. Así, rápidamente buscaron ideas que generasen financiación tanto de subvenciones estatales y federales como de procedencia privada. Aunque la vivienda a precio de mercado estaba lejos de ser la norma de las propiedades de propiedad municipal, varios actores involucrados del gobierno de la ciudad vieron la oportunidad de hacerlo y, teniendo en cuenta el probable aumento de los ingresos para

el Ayuntamiento a través de impuestos, la idea empezó a despegar. Esto fue especialmente interesante para algunos vecinos de la propiedad que tenían una situación económica más acomodada y no estaban interesados en tener cerca unas viviendas subvencionadas destinadas a población con bajos ingresos. Los vecinos de la AVO tardaron más en adherirse a esta idea, principalmente porque estaban preocupados por el aumento del tráfico, el proceso de construcción en sí, el posible impacto en los precios inmobiliarios y el estilo de las viviendas que se construirían. De nuevo, el director municipal de Medio Ambiente, esta vez junto con la directora municipal de Vivienda, alivió sus preocupaciones al incluir a los dirigentes de la AVO en todas las comunicaciones internas y la toma de decisiones respecto al diseño del desarrollo. Durante esta fase del proyecto, los dirigentes de la AVO actuaron como representantes del Ayuntamiento, informando a los demás vecinos acerca del desarrollo de los acontecimientos, difundiendo cualquier dato nuevo que se producía y ayudando a convencer a los vecinos para que permitieran a los funcionarios municipales inspeccionar sus propiedades según las cuestiones que se iban presentando. Prueba de este papel fue hallada en el sótano de una líder de la AVO, que reveló que tenía un archivo sobre el proyecto más completo que el que posteriormente se puso a disposición del público en general. Para ayudar a integrar a los líderes vecinales en su papel de difusores de la información, el Ayuntamiento, a su vez, invirtió en sus capacidades, confiando a uno de los dirigentes una conferencia sobre instalaciones industriales abandonadas en Colorado para hablar de lo que empezó a conocerse como el desarrollo de Ontario Oaks.

A medida que estas reuniones se producían, los miembros del departamento municipal de Vivienda empezaron las conversaciones con la asociación regional de constructores de viviendas acerca de la posibilidad de construir casas de estilo suburbano a precio de mercado en las propiedades reunidas. Debido a la participación previa de la asociación y a su interés en las nuevas viviendas en la ciudad, los grupos pronto generaron una visión que animó a enrolarse a varios constructores de viviendas. Esta visión consistía en que el Ayuntamiento limpiaría las propiedades, obtendría la cesión de responsabilidad, elaboraría los estándares de diseño y construiría la infraestructura urbana del entorno. Los constructores de viviendas, a su vez, se comprometieron a construir casas piloto, a patrocinar una exposición de viviendas y a construir las viviendas para los compradores. Las viviendas se financiarían a través de hipotecas individuales adquiridas por los compradores y los constructores de viviendas harían frente a los costes de construcción.

En retrospectiva, cada actor involucrado entrevistado en este estudio consideró que el proyecto de Ontario Oaks tuvo mucho éxito y que parte del éxito se debió a la cantidad de tiempo que dedicaron a debatir, a resolver los conflictos, a afirmar sus intereses y a participar en la toma de decisiones de forma colaborativa. Hoy en día, existe una innovadora subdivisión de viviendas unifamiliares en el centro del barrio de Oceanic que ha aportado ingresos sobre la propiedad a las arcas municipales, ha afrontado amenazas medioambientales para los vecinos y ha proporcionado un pequeño beneficio a los desarrolladores. Y el otro legado es el conjunto de lecciones aprendidas por todos los implicados:

- *La importancia de las capacidades y las culturas de gestión.* La primera reunión vecinal organizada por el Ayuntamiento se planificó según el modelo de reunión de "participación ciudadana" que los directores municipales se acostumbraron a organizar. Esta reunión tenía un programa habitual que privilegiaba la aportación de información y el tiempo para las observaciones de los ciudadanos, pero que daba poca importancia a un

proceso estructurado. Si bien cumplían con los requisitos estatales para el PLSIM, estas reuniones no representaron un gran avance hasta que los dirigentes de la AVO se organizaron. En este punto, uno de estos líderes se destacó como una persona familiarizada con el diseño del procesos con facilitación. Ella, junto con el director municipal de Medio Ambiente, procedieron a transformar estas reuniones en algo más productivo y eficiente y la colaboración empezó a progresar.

- *La importancia de delimitar el problema inicial.* Las primeras reuniones donde estuvieron presentes los activistas vecinales y los constructores de viviendas fueron un éxito debido que se delimitó de forma conjunta el problema en cuestión: qué diseños combinaban mejor el conocimiento experto de la construcción suburbana con el estilo del barrio y el interés en que los valores de la propiedad aumentaran solo moderadamente. Enmarcar el problema de esta manera permitió a los ciudadanos y a los constructores de viviendas llegar rápidamente a la etapa de generación de ideas.
- *Se necesita TIEMPO.* El director municipal de Medio Ambiente dedicó una cantidad de tiempo desproporcionada con los líderes vecinales en comparación con otros proyectos de similar tamaño y ámbito de aplicación, un factor que contribuyó en gran medida a afianzar la confianza que los vecinos tenían en el Ayuntamiento al final del proyecto. Es importante señalar que esta inversión en las relaciones ciudadanas no se habría producido sin el apoyo del superior del director municipal de Medio Ambiente, el Concejal de Medio Ambiente.
- *La importancia de la estabilidad de los miembros participantes en la colaboración.* Otro atributo clave mencionado por varios participantes en el proyecto fue la constancia de los representantes del Ayuntamiento, los constructores de viviendas y los actores ciudadanos. Al no tener que reiniciar las relaciones con un nuevo grupo de funcionarios municipales o nuevos líderes vecinales, los lazos entre los actores involucrados se profundizó hasta tal punto que, al final de las reuniones en la biblioteca del barrio, el grupo cruzaba la calle para ir a tomar una cerveza y charlar.
- *Las colaboraciones se producen en contextos sociales más amplios.* Es importante señalar que las colaboraciones las partes interesadas se inscriben en contextos sociales, jurídicos, de mercado y medioambientales más amplios. En este caso, el proyecto no habría tenido lugar si no fuera por un entorno de mercado importante que favorece las necesidades de rentabilidad tanto de los constructores de viviendas como del Ayuntamiento. Esta condición fue necesaria para el éxito del proyecto. Sin ella, el equipo colaborativo más fuerte probablemente no habría alcanzado los mismos niveles de éxito.

Parte D: Guía del profesor: Diseño de procesos, colaboración y facilitación

Introducción

Se presta mucha atención a los procesos de colaboración, puesto que pertenecen al ámbito de la colaboración ciudadana y de actores involucrados, pero la mayoría de las actividades se centran en la experiencia del abordaje de los conflictos *durante* el proceso. Este ejercicio estimula a los estudiantes a tomar en consideración cómo el diseño de procesos, puede tener efectos *antes* del inicio del proceso al exigir a los estudiantes que diseñen una primera reunión con las partes interesadas de lo que podría ser un proyecto altamente conflictivo de limpieza de instalaciones industriales en desuso y su posterior reurbanización. Además, el ejercicio permite practicar las habilidades de facilitación a dos estudiantes a la vez al poner en práctica y facilitar la reunión diseñada, mientras que otros estudiantes asumen los roles de los actores involucrados, encarnando los comportamientos que pueden complicar, o mejorar, el proceso de diseño.

Uso previsto

Esta actividad está destinada para su uso en cursos tanto de grado como de posgrado en gestión pública y análisis de políticas, en particular en su relación con el diseño y el proceso de reunión de actores involucrados. Es un complemento al trabajo del curso sobre políticas vecinales, desarrollo económico y cuestiones medioambientales y puede relacionarse fácilmente con otras actividades existentes para la enseñanza de la gestión de conflictos y prácticas de negociación. Hay varias formas en las que puede presentarse esta actividad, en función de los objetivos y la disponibilidad de tiempo del curso. El cuadro B compara las opciones posibles:

Marco temporal	Componentes de la actividad	Tareas para hacer en casa
1 sesión de clase (1 hora)	Lección magistral: Diseño de procesos y facilitación	Diseño de procesos
2 sesiones de clase (1 hora cada una)	Lección magistral: Diseño de procesos y facilitación Juego de roles y debate sobre el juego de roles	Diseño de procesos Comentario escrito de valoración del juego de roles
3 sesiones de clase (1 hora cada una)	Lección magistral: Diseño de procesos y facilitación Juego de roles y debate sobre el juego de roles Discusión del caso	Diseño de procesos Comentario escrito de valoración del juego de roles Análisis del caso

Debido a la naturaleza de la situación de "práctica eficaz de facilitación", se anima a los profesores a aprovechar los recursos de su propio campus y su comunidad para presentar el contenido de fondo en el diseño de procesos y la facilitación si su capacidad personal para enseñar este tema es limitada. Por ejemplo, muchas comunidades disponen de centros de mediación comunitaria y de grupos privados de consultoría que ofrecen servicios de facilitación y podrían ofrecer servicios educativos de divulgación. Además, los departamentos de recursos humanos de muchas grandes organizaciones, grupos religiosos y gobiernos locales tal vez tengan profesionales capacitados en la práctica de la facilitación.

En los apartados siguientes se proporcionan los contenidos mínimos y los recursos necesarios para presentar los tres componentes de las actividades enumeradas en la tabla B.

Componente n.º 1: Lección magistral: Diseño de procesos y facilitación

Información previa

A medida que los líderes y directivos del sector público acuden cada vez más a la colaboración interorganizativa para resolver problemas complejos, se ha ido prestando más atención a los mecanismos que determinan el éxito de estas colaboraciones. La investigación sobre gestión ha concluido cuán importante es construir la confianza, la interdependencia y los mecanismos de redes de gobernanza necesarios para un funcionamiento colaborativo efectivo (Lundin 2007; Edelenbos y Klijn 2007; McKnight, Cummings y Chervany 1998; Jones y George 1998). Sin embargo, el establecimiento de las relaciones sociales y las relaciones estructurales necesarias para una colaboración exitosa no se produce de forma automática. Por el contrario, los líderes de la colaboración deben construir relaciones de forma estratégica a lo largo del tiempo para afianzar la cohesión del grupo y luego desarrollar las capacidades del grupo al más alto nivel. Una habilidad que es esencial en la construcción de estas relaciones y capacidades es la facilitación de grupos.

La "facilitación" es la aplicación de técnicas fruto de la experiencia para ofrecer a los grupos las habilidades para moverse en procesos de resolución de problemas (Heron 1999). Un "facilitador" es por lo tanto una persona capacitada para ayudar a un grupo a avanzar hacia sus objetivos a través de un conjunto preestablecido de actividades, mejorando notablemente la eficacia de la toma de decisiones en grupo (Schwarz 2002). Los facilitadores poseen habilidades que se han asociado con las relaciones interpersonales positivas, como la gestión de conflictos, la escucha reflexiva, la asertividad, la negociación y la mediación (Elliott 1999).

Una parte integral de la facilitación es "el diseño de procesos" o la planificación estratégica de reuniones de los grupos que están trabajando por unos objetivos concretos. En situaciones de actores involucrados en el sector público, el diseño del proceso a menudo significa una secuencia de actividades que, de aplicarse, construyen un capital social, recopilan datos, expresan intereses y generan ideas. Estudios recientes sobre el impacto de la planificación de procesos en los niveles de conflicto de actores involucrados y de productividad colaborativa indican que el diseño de procesos y su aplicación efectiva se relaciona directamente con resultados positivos (Edelenbos y Klijn 2006; Tomás y Poister 2009). Esta breve reseña examina lo que se sabe acerca de la eficacia de los grupos, el papel que los facilitadores de grupos desempeñan en su mejora y las estrategias específicas de diseño de procesos que utilizan los facilitadores para representar este papel.

Teoría básica de la facilitación

Comprender la facilitación eficaz requiere poseer una comprensión de los grupos efectivos y un breve recorrido por las teorías de la psicología de grupos y de la función del trabajo en grupo. Mediante la integración de las investigaciones anteriores, Schwarz (2002) ofrece un modelo global de efectividad de grupos que tiene, en su núcleo, la estructura del grupo y el proceso del grupo cuando un grupo funciona en un contexto estable. La estructura del grupo se compone de una misión clara y una visión común para el grupo, unos objetivos claros, una tarea motivadora, unos roles claramente definidos y el tiempo suficiente. El proceso del grupo forma parte de la resolución de problemas, la toma de decisiones, la gestión de conflictos, la comunicación y la gestión de fronteras. La teoría sugiere que un equilibrio adecuado entre estos componentes

aumenta la eficacia del grupo (Elliott 1999). Cuando los miembros individuales de un grupo representan a organizaciones diferentes, como en el caso de los grupos de actores involucrados en el sector público, estos elementos básicos de la función de grupos son de aplicación, pero se hacen más complejos por la influencia de las culturas grupales de cada organización de origen, cambiando el componente contextual de grupo de la efectividad (Schwarz 2002).

Con el fin de empoderar a los grupos dentro de sus propios procesos de resolución de problemas, los facilitadores deben comprender cómo pueden movilizarlos sin llegar a dirigirlos y cómo controlar el proceso sin controlar los resultados generados por los participantes del proceso. Mientras que la neutralidad total es difícil de conseguir y verificar, los facilitadores pueden mantener este valor mediante el diseño de un proceso que garantice la representación y la participación, que aclare de qué manera se tomarán las decisiones y que sea justo y evaluable (Elliott 1999).

Heron (1999) escribe que la facilitación se produce a través de seis dimensiones, resumidas en la Tabla C. En cada una de estas dimensiones, las cuestiones clave pueden ser tratadas en un *modo jerárquico*, donde el facilitador dirige el grupo mediante el ejercicio de poder y el control del proceso, un *modo cooperativo*, donde el poder sobre el proceso es compartido con el grupo, y un *modo autónomo*, donde el facilitador permite al grupo experimentar plenamente la libre determinación. En cualquier proceso de facilitación en cualquier fase determinada de cualquier grupo, los facilitadores deben encontrar un equilibrio entre estos tres modos para maximizar la eficacia. Para los grupos de reciente formación, sin embargo, es habitual que las primeras etapas requieran que el facilitador opere en el modo jerárquico, que las etapas intermedias requieran un modo cooperativo y las últimas etapas el modo autónomo. La proporción en la que un grupo incurre en estos cambios en la facilitación es muy variable (Heron 1999). En las experiencias de grupo es importante discernir entre *contenido* y *proceso*. El contenido se refiere a la tarea o actividad a la que se enfrenta el grupo en ese momento mientras que el proceso es el fenómeno social que tiene lugar durante la ejecución de esa tarea (Schwarz 2002).

Tabla C: Dimensiones de la facilitación (Heron, 1999)

Dimensión	Cuestión clave
<i>La dimensión de la planificación</i>	<i>¿Cómo determinará el grupo sus objetivos?</i>
La dimensión del significado	¿Cómo se hallará el significado de los comportamientos de grupo?
La dimensión de la confrontación	¿De qué manera afrontará el grupo los obstáculos y las situaciones difíciles?
La dimensión de la emoción	¿Cómo se manejarán las emociones del grupo?
<i>La dimensión de la estructuración</i>	<i>¿Cómo se estructurará el aprendizaje del grupo?</i>
La dimensión de la valoración	¿Cómo se generará un clima de respeto?

Los temas relevantes para este juego de roles se destacan en cursiva.

Facilitar un modelo de resolución de problemas

Muchos procesos de grupos se centran en la resolución de problemas (Tabla D). Los procesos de resolución de problemas en grupo siguen un modelo general que se inicia cuando los miembros del grupo acuerdan trabajar juntos y tienen el objetivo final de aplicar las soluciones acordadas.

El primer paso es definir el problema que han acordado afrontar. A continuación, desarrollan los criterios para la toma de decisiones y para el proceso a través del cual se tomarán las decisiones. Después de esto, los miembros del grupo comparten información sobre las distintas posiciones e intereses para que puedan empezar a intercambiar ideas sobre las posibles soluciones al problema. A continuación, el grupo aplica los criterios de decisión a la lista de opciones para determinar el plan de acción y buscar un acuerdo sobre un paquete de soluciones. Al llegar a este acuerdo, el grupo procede entonces a la fase de ejecución (Carpenter 1999; Schwarz 2002). En realidad, los procesos de resolución de problemas en grupo rara vez son tan lineales como este modelo parece mostrar, pues se presentan muchos casos de movimientos hacia adelante y hacia atrás entre las distintas fases al tiempo que surgen nuevas informaciones y las relaciones interpersonales evolucionan. Sin embargo, el recurso a un facilitador capacitado y experto hace más eficiente este proceso, especialmente a la hora de definir el problema, de establecer los criterios de evaluación y de intercambiar ideas.

Tabla D: Un modelo de resolución de problemas (Schwarz, 2002)

Pasos para la solución de problemas	5. Evaluar soluciones alternativas
1. Definir el problema	6. Seleccionar las mejores soluciones
2. Establecer criterios de evaluación	7. Desarrollar un plan de acción
3. Identificar las causas de raíz	8. Implementar el plan de acción
4. Generar soluciones alternativas (lluvia de ideas)	9. Evaluar los resultados y el proceso

Actividades de desarrollo para un proceso de resolución de problemas mediante facilitación

En el marco de Heron (1999), los facilitadores se enfrentan a dos consideraciones de planificación. En primer lugar, deben considerar los *objetivos* del grupo. ¿Qué aprenderá el grupo como resultado de su participación en el proceso de grupo? A continuación, deben determinar el *programa* a través del cual pretenden alcanzarse los objetivos. Los elementos del programa incluyen las actividades programadas, el tiempo previsto, los métodos de enseñanza, los recursos necesarios y cómo serán evaluados (Heron 1999).

La dimensión estructural incluye la creación de actividades. Heron (1999) sugiere que las actividades desarrolladas para un proceso incluyan el ciclo de aprendizaje mediante la experiencia. En este ciclo, los facilitadores primero modelan la conducta deseada y a la vez proporcionan las instrucciones de la actividad. A continuación, los participantes realizan la actividad, reciben valoraciones y participan en la actividad de nuevo. Una vez que la actividad se ha completado, los participantes reflexionan de manera individual y a continuación exponen sus reflexiones en grupo (Kolb 1984). En el diseño de una actividad de grupo, también es importante prestar atención al espacio en que se ha de desarrollar la actividad y la composición del grupo en relación con sus actuales dinámicas interpersonales o sus necesidades especiales. Un grupo sentado en un círculo de sillas responde y reacciona de manera diferente que un grupo de gente mezclada y sentada y colocada en filas. Del mismo modo, atributos grupales como el sexo, la edad, la raza y los antecedentes culturales pueden influir en la manera como una habitación está configurado para una actividad facilitada.

Asimismo, una parte importante de la dimensión estructural para los facilitadores es el establecimiento de unas *reglas del juego*. Estas normas deben ser razonables, justas y pertinentes a los efectos de la reunión. Las normas comunes básicas incluyen prestar atención al tiempo, hacer descansos cuando el grupo lo decida, prestar total atención a los demás cuando están hablando, eliminar las distracciones, el respeto de las personas y los bienes, etc. (Heron 1999). Schwarz (2002) escribe que las reglas del juego deben, como mínimo, abordar cuestiones como la asistencia, la forma como se tomarán las decisiones y la confidencialidad. Las reglas básicas se pueden determinar antes de la reunión y presentarse al grupo o generarse por el propio grupo como parte de la actividad, dependiendo de la composición y el objetivo del grupo. De todos modos, es importante consensuar estas reglas de juego.

Un subgrupo de actividades habitual sería el que incluye un *rompehielos*, que son actividades que sirven para iniciar el establecimiento de relaciones a través del intercambio de conocimientos. Estas actividades a menudo se realizan al inicio de los procesos grupales y están diseñadas para avanzar hacia las actividades centrales de una reunión. Por ejemplo, un facilitador puede pedir a un grupo que se presenten a sí mismos diciendo su nombre, sus organizaciones de origen y un objetivo que esperan lograr a través de su participación en la reunión. Esta información puede ser utilizada en una actividad de seguimiento solicitando a los participantes que desarrollen una misión de grupo.

Debido a la gran variedad de ejercicios que podrían realizarse en una reunión de actores involucrados dirigida por un facilitador, a menudo es más fácil indicar qué ejercicios NO hay que hacer. Schwarz (2002) considera que es inadecuado utilizar un ejercicio que requiera la retención de información o que esté basado en el engaño, que prevea unos resultados predeterminados por el facilitador, que exija un nivel de riesgo no consensuado por el grupo, que requiera más tiempo para su desarrollo del que está previsto, que sea incompatible con los objetivos del grupo o que prevea unos resultados que el facilitador mismo no confía que pueda manejar (p. 374).

Lluvia de ideas y evaluación

La lluvia de ideas es un proceso creativo en el que grupos generan ideas inéditas acerca de la respuesta a una pregunta, la definición de un problema o sus posibles soluciones (Schwarz 2002). Schwarz (2002) enumera cuatro reglas para la realización de una lluvia de ideas: no valorar las ideas generadas, incluir las ideas más locas posibles, generar tantas ideas como sea posible y combinar y construir sobre las ideas generadas (p. 227). La lluvia de ideas puede guiarse de muchas maneras, por ejemplo, animando a que los miembros del grupo expresen sus ideas a medida que se les ocurren, dando a cada miembro del grupo un turno hasta que no salgan más ideas o trabajar en grupos pequeños para elaborar listas de ideas que se combinarán después con las de todo el grupo. Es importante que las ideas generadas se presenten por medios visuales a todo el grupo para que el siguiente paso, el de la evaluación, se pueda producir (véase más abajo la *facilitación visual*). Existen muchos recursos que ofrecen formas específicas para realizar una lluvia de ideas⁴

⁴Existen muchos sitios web y recursos en papel de organizaciones comerciales, académicas y sin ánimo de lucro. Por ejemplo, <http://www.mycoted.com/Brainstorming> y www.tacoma.washington.edu/tlc/docs/Brainstorming%20Exercises.pdf (consultado el 24/2/10)

La evaluación de las ideas procedentes de una lluvia de ideas se apoya en los criterios de decisión elaborados previamente. Los criterios más habituales son: eficiencia, eficacia, viabilidad y coste, pero pueden variar dependiendo de los objetivos del grupo y sus metas. Una vez que se ha creado una lista de opciones, los criterios pueden aplicarse para reducir la lista a un número manejable para la toma de decisiones. De forma parecida a la lluvia de ideas, existen muchas formas de aplicación de los criterios a una lista. Una forma habitual es escribir las opciones en una sola columna, crear otras columnas encabezadas por los criterios que deben aplicarse, y a continuación animar a cada miembro del grupo a valorar cada opción en función de cada criterio. Una vez hecho esto, se habrá creado una lista visual que indicará cuáles son las opciones más populares. Para más información e ideas, consúltense los sitios web del Consensus Building Institute (www.cbuilt.org), la Asociación Internacional de Facilitadores (www.iaf-world.org) y la Policy Consensus Initiative (www.policyconsensus.org), además de una serie de empresas privadas de consultoría en Internet.

Facilitación visual

Muchas veces, y también en las instrucciones para el juego de roles que se han presentado más arriba, los facilitadores trabajan en parejas, lo que permite que un facilitador trabaje directamente con el grupo mientras que el otro "levanta acta" o lleva el registro del progreso del grupo en tablas visibles para todos los miembros del grupo. El registro escrito o la facilitación visual permite a los grupos comprobar sus progresos, orientarse en el proceso grupal y evaluar ideas. En las actividades específicas, tales como la lluvia de ideas, la facilitación visual efectiva es esencial para el éxito de la actividad. Un facilitador visual eficaz es capaz de escuchar y sintetizar ideas, de hacer las preguntas clave cuando no se está seguro acerca de los resúmenes de ideas y de escribir con claridad y eficacia. Es también muy importante una buena comunicación entre el facilitador primario y el facilitador visual.

Resolver el rompecabezas

A los efectos de esta simulación de juego de roles, es importante asegurarse de que los alumnos comprendan los conceptos básicos de la técnica de facilitación y el papel que puede desempeñar la facilitación en conducir a un grupo de actores involucrados hacia la colaboración positiva. También es importante proporcionar a los estudiantes ideas concretas sobre la creación de actividades para su diseño de procesos tal y como se indica en la Parte A. Si usted no está seguro del nivel de comprensión de la clase respecto de cualquiera de estos componentes, tenga en cuenta la alternativa de no realizar el juego de roles para el aprovechamiento de esta actividad.

Componente n.º 2: Preguntas propuestas para el desarrollo del juego de roles

Preguntas para los facilitadores

- ¿Qué ha ocurrido? Describir la evolución de los acontecimientos.
- Como facilitador, ¿cuáles han sido sus mayores retos? ¿Cómo los resolvió? ¿Qué haría de forma diferente la próxima vez?

Preguntas para los actores involucrados

- Desde su punto de vista de parte interesada, ¿qué esperaba obtener de la reunión? ¿Se cumplieron sus objetivos como actor involucrado?
- Desde su punto de vista de parte interesada, valore la reunión según los criterios siguientes:
 - Justicia
 - Inclusividad
 - Orden
 - Productividad
 - Eficacia en el logro de las metas propuestas

Preguntas para todos acerca de la actividad

- ¿De qué manera se manifestaron los siguientes obstáculos para el desarrollo una colaboración positiva?
 - Desequilibrio del poder
 - Posiciones e intereses en conflicto
 - Sesgos personales (sexo, edad, raza)
 - Problemas previos de relación
- ¿Cómo abordó, si es que lo hizo, el facilitador los siguientes obstáculos para el desarrollo de una colaboración positiva? (*Véase The Consensus Building Handbook, 1999, para más información sobre este tema*)
 - Desequilibrio del poder
 - Posiciones e intereses en conflicto
 - Sesgos personales (sexo, edad, raza)
 - Problemas previos de relación
- ¿Cómo abordaron, si es que lo hicieron, los miembros del proceso los siguientes obstáculos para el desarrollo de una colaboración positiva?
 - Desequilibrio del poder
 - Posiciones e intereses en conflicto
 - Sesgos personales (sexo, edad, raza)
 - Problemas previos de relación
- Sobre la base de esta reunión, ¿cree usted que este grupo de actores involucrados podría formar una sólida colaboración con el tiempo? ¿Por qué?

Preguntas para todos sobre el recurso a los procesos con facilitación para la construcción de colaboraciones

- ¿En qué medida el diseño del proceso cumplió los objetivos de la reunión?
- La teoría de desarrollo de grupos sugiere que, al principio de un acuerdo de colaboración, los facilitadores tienen que asumir un papel más directivo y que, más adelante en la colaboración, los facilitadores deben dar un paso atrás y permitir a los grupos guiarse a sí

mismos. Basándose en esta experiencia de reunión, ¿está de acuerdo o en desacuerdo con esta proposición?

Componente n.º 3: Preguntas propuestas para el análisis del caso

Estas preguntas se refieren a la utilización de las partes A, B y C como estudio de casos en vez de como juego de roles.

Parte A: Los estudiantes generan un diseño de proceso de reuniones como si fueran a ser sus facilitadores

- ¿De qué manera su diseño de procesos satisface los siguientes objetivos?
 - Presentación de los actores involucrados
 - Generación de una lista de ideas para el uso futuro de la propiedad
 - Generar el compromiso de volver a reunirse
- ¿Por qué las reglas de juego básicas son importantes al inicio de un proceso colaborativo de resolución de problemas? ¿Cómo se propone establecer las reglas de juego?
- Teniendo en cuenta la perspectiva de que los actores involucrados presentes en la reunión tendrán que trabajar juntos durante varios años, ¿en qué medida este primer encuentro podría tener un impacto en las reuniones futuras?
- ¿Qué retos cree usted que su diseño de procesos podría afrontar de ponerse en práctica?

Parte B: Los estudiantes leen las fichas de roles de los actores involucrados

- ¿Qué conflictos potenciales ve usted entre las partes interesadas? ¿Se deben estos conflictos a las relaciones interpersonales preexistentes, las personalidades individuales o las misiones de las organizaciones de origen?
- Con base en estas hojas de papel, ¿qué podría usted anticipar dinámica entre los cargos electos y los ciudadanos en esta reunión? ¿Y entre los cargos electos y los gestores públicos? ¿Y entre los gestores públicos y los ciudadanos? Justifique su respuesta.
- ¿Hay algún desequilibrio de poder inherente a este grupo? ¿En qué consisten? ¿Cómo podrían afectar al proceso de reuniones y a sus resultados?
- Teniendo en cuenta su diseño de procesos y utilizando la información de las fichas de roles, ¿qué actividades cree que funcionarían bien? ¿Qué actividades fracasarían probablemente? ¿Por qué?
- Pensando en cómo se desarrollaría una primera reunión de este grupo, ¿qué conclusiones extraería acerca de los pasos iniciales para formar una colaboración para la resolución de problemas?

Parte C: Los estudiantes leen el resumen de seguimiento "Resultados del caso: De ELCA a Ontario Oaks"

- ¿Qué limitaciones podrían experimentar los administradores del gobierno local a la hora de afrontar proyectos de colaboración a largo plazo con la participación ciudadana?
- Si usted fuera director municipal de Medio Ambiente, ¿de qué manera diferente habría abordado las reuniones iniciales con los actores involucrados ciudadanos?
- ¿Cree usted que la cantidad de tiempo dedicado a este proyecto los funcionarios municipales es realista? ¿Por qué? ¿Por qué cree usted que los funcionarios municipales invirtieron tanto en ello?
- ¿Cree usted que unas fuertes relaciones de colaboración entre las partes interesadas en este caso podrían superar una crisis del mercado inmobiliario? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las estrategias de gestión que podrían emplearse en una colaboración para hacer frente a la rotación de los miembros participantes en ella?

Bibliografía citada

Carpenter, Susan. 1999. "Choosing Appropriate Consensus Building Techniques and Strategies." En *The Consensus Building Handbook*, edición de L. Susskind, S. McKernan y J. Thomas-Larmer. Thousand Oaks, CA: Sage.

Davis, Todd S. 2002. "Defining the Brownfields Problem." En *Brownfields: A Comprehensive Guide to Redeveloping Contaminated Property*, edición de T. S. Davis. Chicago, IL: American Bar Association.

Edelenbos, Jurian, y Erik-Hans Klijn. 2006. "Managing Stakeholder Involvement in Decision Making: A Comparative Analysis of Six Interactive Processes in the Netherlands." *J Public Adm Res Theory* 16 (3):417-446.

———. 2007. "Trust in Complex Decision-Making Networks: A Theoretical and Empirical Exploration." *Administration & Society* 39 (1):25-50.

Elliott, Michael L. Poirier. 1999. "The Role of Facilitators, Mediators, and Other Concensus-Building Practitioners." En *The Consensus Building Handbook*, edición de L. Susskind, S. McKernan y J. Thomas-Larmer. Thousand Oaks, CA: Sage.

Goldman, Mark. 2007. *City on the Edge: Buffalo, New York*. Amherst, NY: Prometheus Books.

Heron, John. 1999. *The Complete Facilitator's Handbook*. London, UK: Kogan Page.

Howland, Marie. 2003. "Private Initiative and Public Responsibility for the Redevelopment of Industrial Brownfields: Three Baltimore Case Studies." *Economic Development Quarterly* 17:367-381.

Jones, Gareth R., y Jennifer M. George. 1998. "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork." *The Academy of Management Review* 23 (3):531-546.

Kolb, David A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lundin, Martin. 2007. "Explaining Cooperation: How Resource Interdependence, Goal Congruence, and Trust Affect Joint Actions in Policy Implementation." *Journal of Public Administration Research and Theory* 17:651-672.

McKnight, D. Harrison, Larry L. Cummings, y Norman L. Chervany. 1998. "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships." *The Academy of Management Review* 23 (3):473-490.

Schwarz, Roger. 2002. *The Skilled Facilitator, The Jossey-Bass Business and Management Series*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Silverstein, J. D. 2003. "Mechanics of the Deal: Assembling the Brownfields Team." *Environmental Practice* 5 (01):53-57.

Thomas, John Clayton, y Theodore H. Poister. 2009. "Thinking About Stakeholders of Public Agencies: The Georgia Department of Transportation Stakeholder Audit." *Public Organization Review* 9 (1):67-82.

Vey, Jennifer. 2007. *Restoring Prosperity: The State Role in Revitalizing America's Older Industrial Cities*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.