

E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

Un ejercicio de planificación colaborativa medioambiental

RESUMEN:

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército de los Estados Unidos (el Cuerpo) está iniciando un gran proyecto de recuperación de ecosistemas en el río Missouri que restaurará algunos de los emplazamientos ecológicos del río. El programa de recuperación ha sido autorizado y financiado por el Congreso y es el resultado de una consulta, en cumplimiento del artículo 7 de la Ley de Especies en Peligro (ESA, por sus siglas en inglés), entre el Cuerpo y el Servicio de Pesca, Flora y Fauna de los Estados Unidos (el Servicio), organismo encargado de la aplicación de la ESA. Fue necesario realizar la consulta en virtud de la ESA puesto que el Cuerpo había construido una serie de presas en el río Missouri que habían conllevado un considerable beneficio económico para la región y la nación, pero al precio de una considerable repercusión en los procesos naturales del río.

Para ejecutar el programa, el Cuerpo le compró a un vendedor bien dispuesto una parcela de terreno en la llanura fluvial inmediatamente adyacente al río. La propiedad se encuentra en el condado de Cedar, Nebraska, un condado cuya base económica principal es la agricultura. En la propiedad adquirida un arrendatario cultiva cereales finos irrigados. Conscientes de que el programa de recuperación genera desconfianza en gran parte de la comunidad local, el Cuerpo quiere desarrollar la propiedad en colaboración con los intereses locales y lograr un consenso sobre su gestión cumpliendo al mismo tiempo los requisitos de la consulta en virtud de la ESA con el Servicio.

En esta simulación los estudiantes se dividen en grupos y trabajan de forma colaborativa para desarrollar un plan de desarrollo de recuperación de terrenos para esta propiedad. A cada estudiante se le asigna el rol de una parte interesada específica con intereses específicos que deberán "proteger" durante el proceso.

Esta simulación obtuvo una mención honorífica en nuestra competición de 2010-2011 de casos de estudio y simulaciones del "Collaborative Public Management, Collaborative Governance, and Collaborative Problem Solving". Fue revisada anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Fue escrita por Mike George, de la Universidad de Nebraska-Omaha. 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 publicado por E-PARCC, que forma parte de la Iniciativa de Gobernanza Colaborativa (Collaborative Governance Initiative) de la Maxwell School, en la Syracuse University, una subsección del Programa de Análisis y Resolución de Conflictos (PARCC, Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration). Este material puede ser copiado tantas veces como se desee siempre que los autores reciban todo el reconocimiento por su trabajo.

La simulación ofrece a los estudiantes la experiencia de trabajar en un entorno colaborativo controvertido --similar a los esfuerzos de colaboración en el "mundo real"-- para sacar adelante un plan de desarrollo de terrenos. Los estudiantes deben llegar a un acuerdo y aplicar normativas técnicas al mismo tiempo que alcanzan el consenso político. Después de completar la simulación, los estudiantes podrán apreciar la dificultad de tomar una decisión en un entorno colaborativo y descubrirán cuáles son las técnicas que funcionan para lograr una decisión sostenible.

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

Parte B: Roles e instrucciones del juego de roles

Parte C: Apéndices

Parte D: Notas para el profesor

Palabras clave: Colaboración, recuperación de ecosistemas, Ley de Especies en Peligro, planificación medioambiental

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

El desafío de la recuperación del ecosistema del río Missouri

El río Missouri es el río más largo de los Estados Unidos. El río Missouri, que nace en Three Forks, Montana, fluye a lo largo de alrededor de 2.321 millas antes de desembocar en el río Misisipi en St. Louis, Missouri. Representa una sexta parte del caudal fluvial de los Estados Unidos y discurre a través de los estados de Montana, Dakota del Norte, Dakota del Sur, Nebraska, Iowa, Missouri y Kansas. Desde la época de su cartografía original elaborada durante la expedición de Lewis y Clark a principios del siglo XIX hasta la actualidad, la morfología y la función del río Missouri se han modificado profundamente. Recientemente se ha confirmado que este cambio se ha producido a expensas de la vitalidad del ecosistema fluvial y ha orientado a los responsables políticos y la opinión pública hacia un objetivo innovador de recuperación. El río Missouri nunca volverá a ser el río salvaje e indomable que una vez fue, pero puede recuperarse parte de su integridad y función ecológicas para asegurar la sostenibilidad de sus recursos únicos. La recuperación de ecosistemas a escala paisajística que implique la diversidad de intereses alrededor del río Missouri, incluidos la energía hidroeléctrica, la recreación, la agricultura y los grupos de defensa del medio ambiente, requiere una planificación cuidadosa y una colaboración muy amplia (USACE, 2006).

A finales del siglo XX, la infraestructura construida en el río de Missouri (*por ejemplo*, presas, diques, mantenimiento del canal de navegación, etc.) servía tanto para el control de los desbordamientos como para la navegación, pero también contribuyó a diezmar las poblaciones de peces, flora y fauna, así como a perder oportunidades para los usos recreativos. Habían sido alterados tres millones de acres de hábitat fluvial, se estimaba que entre 51 y 67 especies nativas habían disminuido en número, los bosques de álamos predominantes en las riberas del río habían cesado su reproducción y la diversidad de insectos acuáticos del río, una fuente clave de alimentos, había disminuido un 70%. El resultado de la acumulación de estos factores ha contribuido a la disminución de tres (3) especies que han sido declaradas como amenazadas o en peligro de extinción. Esta declaración provocó que el gobierno federal decretara una consulta en virtud del artículo 7 de la Ley de Especies en Peligro de Extinción. El Servicio de Pesca, Flora y Fauna de los Estados Unidos determinó en el año 2000 que las continuas operaciones del Cuerpo de Ingenieros del Ejército en el río Missouri estaban poniendo en peligro la conservación de la golondrina marina (*Sternula antillarum*), el chorlito (*Charadrius melodus*) y el esturión blanco (*Scaphirhynchus albus*) y asimismo estaban afectando al águila calva (*Haliaeetus leucocephalus*). La golondrina marina y el esturión blanco son especies protegidas a nivel federal, mientras que el chorlito es una especie amenazada. El águila calva, aunque catalogada como especie amenazada en el momento de la consulta, fue retirada de la lista en 2007 (USFWS, 2003).

Sinopsis

Los alumnos se dividirán en equipos y trabajarán de forma colaborativa como grupo para desarrollar un plan de recuperación para un terreno adquirido a la orilla del río Missouri. A cada estudiante se le asignará el rol de una parte interesada específica con intereses específicos que

deberán "proteger" durante el proceso. El objetivo es satisfacer al máximo los intereses de las partes interesadas al mismo tiempo que se cumple el objetivo establecido de recuperación del ecosistema en el terreno. Será responsabilidad del equipo decidir qué se entiende por recuperación de ecosistemas y cuáles son los objetivos de recursos para el terreno y qué estrategia seguir para alcanzar dichos objetivos. Se les distribuirán a los estudiantes las descripciones de las partes interesadas que van a representar en su contexto, así como sus criterios de éxito (necesidades). Las partes interesadas pueden compartir con el grupo la información sobre sus "necesidades", según consideren oportuno. Algunos de los participantes en el juego de rol tendrán recursos a su disposición, incluyendo financiación y empleados. El objetivo es que el estudiante satisfaga al máximo los intereses de su parte interesada al mismo tiempo que se cumple el objetivo establecido de recuperación del ecosistema en el terreno. Será responsabilidad del equipo decidir colectivamente qué se entiende por recuperación de ecosistemas, cuáles son los objetivos de recursos para el terreno y qué estrategia seguir para alcanzar dichos objetivos.

Información sobre la propiedad

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército de los Estados Unidos compró recientemente una granja de 2.200 acres fue comprada recientemente por el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de EE.UU. y situada en la orilla de Nebraska del río Missouri a la altura de la milla 760 del río. El terreno es conocido localmente como la granja Wynot o terreno de Mulberry Bend. La mayor parte del terreno está cultivado con grano pequeño. Se proporciona al grupo una descripción física completa y los usos de la tierra en el estudio de línea base medioambiental que se llevó a cabo antes de la adquisición del terreno. La propiedad se compró con el propósito de recuperar el ecosistema y proteger del desarrollo ribereño una isla de anidación para la golondrina de mar, declarada en peligro de extinción por el gobierno federal, y para el chorlito, especie amenazada. Sus límites no están medidos ni vallados.

El terreno se encuentra en el borde occidental de la eco-zona de pastos de hierba alta. Se encuentra dentro de la llanura fluvial del río Missouri, pero no ha habido inundaciones en el terreno desde que se construyó la Presa de Gavins Point 50 y gran parte del terreno se creó a partir del cierre de la presa. Parte de la ribera del río ha sido derrumbada para evitar la erosión de las orillas y la formación de meandros en el cauce del río. El sitio www.moriverrecovery.org es un buen recurso para comprender algunas de las repercusiones contemporáneas en el estado de salud general del sistema del río Missouri.

Ejercicio de grupo

Se le asignará un equipo, tendrá que representar a una parte interesada en ese equipo que ayude a preparar un plan de gestión del terreno, deberá elaborar un informe escrito y finalmente hacer una presentación en equipo a la clase que esté diseñada para simular una reunión pública. Como parte del juego de rol se espera que usted defienda y persiga agresivamente los intereses de la parte interesada que se le haya asignado. Las calificaciones de los estudiantes en este proyecto se basarán en tres criterios: 1) la calidad global del plan de recuperación del desarrollo del terreno y su correspondiente informe; 2) el logro de los criterios de éxito de cada una de las partes interesadas; y 3) la evaluación por pares. En un principio deberá mantener la confidencialidad sobre la información descriptiva de su parte interesada y después ir revelándola estratégicamente según considere.

Partes interesadas

- 1) Director del proyecto del terreno del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de los Estados Unidos
- 2) Comisionado del condado de Cedar
- 3) Biólogo del Servicio de Pesca, Flora y Fauna de los Estados Unidos
- 4) Representante estatal de la Comisión de Parques y Reservas Naturales
- 5) Propietario del terreno colindante
- 6) Sociedad conservacionista Audubon

Recursos a disposición del equipo

Cálculo de costes de los tratamientos (Apéndice A)

Informe sobre las condiciones medioambientales de la propiedad junto con el mapa (Anexo B)

Calificaciones

Las calificaciones de los estudiantes en este proyecto se basarán en tres criterios:

- 1) La calidad general del proyecto (33%);
- 2) El logro de los criterios de éxito para el rol asignado (33%).
- 3) Evaluación por pares (33%).

Cada estudiante puntuará a todos los miembros del equipo, también a sí mismo, en razón del esfuerzo demostrado por los miembros del equipo en el proyecto y al final entregará sus puntuaciones al profesor. Estas puntuaciones serán confidenciales y se utilizarán para calcular una única calificación promedio. La escala de puntuación es la siguiente:

- Menos de 60 = F. Ningún esfuerzo.
- 61-70 = D. Mínimo esfuerzo. No acudió a la mayor parte de reuniones y rara vez aportó ideas útiles. Actitud de falta de interés y apatía. No realizó ninguna, o casi ninguna, tarea de redacción.
- 71-80 = C. Acudió a la mayoría de las reuniones del equipo. No es un participante activo en la búsqueda de soluciones, pero tampoco la obstaculiza. Colaboró de forma mínima en las tareas de redacción.
- 81-90 = B. Acudió a todas o casi todas las reuniones del equipo. Bien dispuesto a asumir tareas, aunque quizás haya que pedirselo. Busca soluciones para el equipo. Se encarga de buena parte de las tareas de redacción.
- A partir de 91 = A. Acudió a todas las reuniones del equipo. Siempre dispuesto a contribuir a la realización de las tareas y se ofrece voluntario para ello. Mostró liderazgo en el impulso del grupo hacia la consecución de sus objetivos. Se encarga de gran parte de las tareas de redacción.

La tarea tiene tres partes que deben desarrollarse como parte de un esfuerzo de colaboración en equipo.

- 1) El plan de gestión del terreno debería estar en forma de mapa que muestre visualmente la ubicación aproximada de cada uno de los tratamientos y el año en que estos se aplicarán.
- 2) El informe escrito constará de tres apartados:
 - i) Una copia del mapa descrito anteriormente.

ii) Una descripción de las prácticas de gestión que deberían aplicarse al terreno durante los próximos cinco años, con un calendario de ejecución año por año. Por ejemplo: primer año, plantar X acres de pastos autóctonos; segundo año, instalar una valla en X millas de la linde; etc. Los tratamientos deberán justificarse en función de los objetivos que vayan a cumplir. Se proporcionan al grupo los costes de varios de los tratamientos. Si el equipo decide aplicar un tratamiento que no se encuentra en el Cálculo de Costes de los Tratamientos, deberá aportar dicho coste citando la fuente. El equipo deberá desarrollar los objetivos, aportando argumentos que justifiquen la oportunidad de tales objetivos. Esta redacción debería constar de 2-3 páginas, mapa incluido.

iii) Describa el proceso seguido por el equipo para la elaboración del plan e indique cuál es el mejor proceso para maximizar la participación pública en el mundo real. Describa el proceso colaborativo empleado por el equipo para alcanzar una solución. ¿Se tomaron las decisiones por consenso o según la opinión de la mayoría? ¿Cómo se superaron los conflictos entre los intereses de las partes interesadas? ¿Había otros grupos de interés que deberían haber sido representados? ¿Qué propondría para incluir a otras partes interesadas en el proceso? Escriba alrededor de 1-2.

3) Presente el plan del equipo al resto de la clase con ayuda de medios visuales y material para distribuir apropiados.

Parte B: Roles e instrucciones del juego de roles

Parte interesada 1:

1. Director del proyecto del terreno del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de los Estados Unidos

Su trabajo consiste en recurrir a un proceso de colaboración para desarrollar un plan de gestión del terreno Wynot que lo protegerá de desarrollos futuros y que cumpla las exigencias del Servicio de Pesca, Flora y Fauna de los Estados Unidos en relación con la golondrina de mar y el chorlito. Otros usos potenciales del terreno comprenden la creación de aguas estancadas fuera de cauce mediante dragado o excavación mecánica que puedan ser útiles como áreas de cría de peces de río; la recuperación de la vegetación autóctona; la creación de humedales; la creación de cauces trenzados que sean utilizados por las aves acuáticas y los peces (incluido el esturión blanco en peligro de extinción); ofrecer oportunidades para la recreación; y la protección de los cauces visuales (una de las prioridades del Servicio de Parques Nacionales).

Algunos de los elementos presentes en su "caja de herramientas" (puede informar a su equipo sobre ellos según considere.)

- 1) Su presupuesto es de 2 millones de dólares al año por un número indeterminado de años. Tenga en cuenta que los desarrollos demasiado extensos o costosos resultan en oportunidades perdidas para otros terrenos del programa. Por ejemplo, si usted gasta 2 millones de dólares en Wynot, significa que ya no habrá 2 millones disponibles para adquirir nuevos terrenos.
- 2) Su principal preocupación es prevenir los desarrollos en la línea ribereña. Puede vender la tierra que no sea necesaria para el proyecto. Los ingresos de esa venta irán a parar al fondo general del Tesoro de los EE.UU. y no estarán disponibles para el proyecto.
- 3) De acuerdo con el dictamen jurídico de una agencia gubernamental, podrá arrendar la tierra para uso agrícola, por un plazo limitado que no exceda los 5 años. Después de 5 años, el arrendamiento agrícola no podrá superar el 15% de la superficie total. Si decide arrendar el terreno, será según valor de mercado en efectivo (actualmente de 125\$ por acre). Los ingresos en concepto de arrendamiento se destinan en un 75% al condado, en un 15% al fondo general y en un 10% al Cuerpo por la administración del programa. En el contrato de arrendamiento puede negociarse el pago para después de la cosecha.
- 4) Usted es responsable del funcionamiento y mantenimiento del terreno (control de malezas, reparación de cercas, cuidado de plantaciones, etc.) y esto se suele hacer por contrato con los agricultores locales. También puede utilizar lo que se conoce como "reducción de arrendamientos", que es una herramienta mediante la que se reduce la renta agrícola a cambio de que el arrendatario realice algunas o todas las tareas de funcionamiento y mantenimiento. Por ejemplo, si el arrendatario construyó una cerca de 2 millas, el coste correspondiente (7.500\$) se deduciría de la renta a pagar en efectivo al gobierno.

- 5) Dispone de guardabosques para la vigilancia del terreno.
- 6) Hay un terreno de 1.000 acres conocido como Alabama Bend a 10 millas río abajo que está a la venta en la orilla del río perteneciente a Dakota del Sur, que también protege un área de anidación de la golondrina de mar y el chorlito con características similares al terreno Wynot. El precio de venta es de 5 millones de dólares. Usted ha presupuestado 3,5 millones de dólares el próximo año para la compra de tierras, sin contar lo que podría ahorrar con el desarrollo del terreno Wynot. Todo el dinero que usted ahorre en Wynot puede destinarse a la compra de Alabama Bend. No estará disponible después del año que viene.
- 7) Si el representante del Servicio de Pesca, Flora y Fauna de los EE.UU. no queda satisfecho con las características del proyecto para las golondrinas de mar y los chorlitos, podrán detener el proyecto según su criterio hasta que sus exigencias sean satisfechas.

Los criterios de éxito para usted serán los siguientes:

- 1) Un plan para el terreno con el que estén de acuerdo todos los miembros del equipo;
- 2) La línea ribereña protegida de los nuevos desarrollos para fomentar la anidación de la golondrina de mar y el chorlito;
- 3) Su plan define y maximiza las ventajas medioambientales;
- 4) El terreno tendrá unos costes mínimos de funcionamiento y mantenimiento.
- 5) Dispone de fondos suficientes para comprar Alabama Bend.

Parte interesada 2:

2. Comisionado del condado de Cedar

Usted es un Comisionado del condado de Cedar que posee una empresa de compañía de herramientas agrícolas. Su principal preocupación es la pérdida de ingresos fiscales al ser traspasado el terreno al gobierno federal, que no paga impuestos a la propiedad. La pérdida fiscal será de 4\$ por hectárea al año. En realidad, el gobierno federal tiene un programa conocido como PILT (payment in lieu of taxes, o pago en concepto de impuestos) administrado por el Bureau of Land Management (Oficina de Gestión de los Terrenos Agrícolas) y por lo general paga al condado menos de un dólar por hectárea de tierra de propiedad federal. Su otra preocupación es más personal: puesto que las tierras de cultivo cesarán de ser productivas, habrá menos demanda de maquinaria agrícola. Uno de sus electores le ha llamado en varias ocasiones: actualmente cultiva los terrenos y está preocupado porque perderá una cantidad sustancial de sus ingresos si no puede seguir cultivándolos y le pide ayuda. Al elector también le preocupa que, si el terreno se abre al público, habrá más tráfico en su carretera y él sufrirá intrusiones en su propiedad. Usted habló con el Cuerpo y pudieron integrarle en el equipo de desarrollo del terreno. Usted habría preferido que el gobierno federal no hubiese comprado este terreno, pero ya que lo ha hecho, está dispuesto a integrarse en el equipo y trabajar en una solución que minimice su repercusión para el condado. Como comisionado del condado, usted tiene influencia en los programas de mantenimiento de carreteras y las patrullas del sheriff.

Los criterios de éxito para usted serán los siguientes:

1. Usted logra minimizar o (mejor aún) halla una forma de compensar la pérdida de impuestos a la propiedad;
2. Usted logra minimizar la construcción de nuevas carreteras hacia el terreno (cuyo mantenimiento sería costoso);
3. Usted encuentra una manera de ayudar a sus electores en relación con sus preocupaciones;
4. Usted evita que el gobierno compre más tierras en su condado.

Parte interesada 3:

3. Servicio de Pesca, Flora y Fauna de los Estados Unidos

Usted es un experto en aves ribereñas del Servicio de Pesca, Flora y Fauna de los Estados Unidos. Su principal preocupación es que se construya y se proteja un hábitat para la golondrina de mar y el chorlito. La protección del terreno incluye la prohibición de acceso del público a las islas de nidificación entre el 15 de abril y el 15 de agosto cada año. Además, lo ideal sería talar los árboles cercanos a las islas, ya que sirven como perchas donde se posan las aves rapaces y las lechuzas que son depredadoras de las aves ribereñas y sus nidos. Ya que este proyecto se enmarca en el cumplimiento de las exigencias de la consulta de la ESA con el Cuerpo de Ingenieros, usted tiene autoridad para detener otras actividades mientras no se satisfagan las necesidades de las golondrinas y los chorlitos.

- 1) Hay un terreno de 1.000 acres conocido como Alabama Bend a 10 millas río abajo que está a la venta en la orilla del río perteneciente a Dakota del Sur, que también protege un área de anidación de la golondrina de mar y el chorlito con características similares al terreno Wynot. Usted sabe que el dinero que el Cuerpo ahorre en Wynot puede destinarse a la compra de Alabama Bend. No estará disponible después del año que viene. Usted no sabe lo que cuesta, pero supone que el Cuerpo sí lo sabe.

Los criterios de éxito para usted serán los siguientes:

1. Se construye al menos una isla para las golondrinas y los chorlitos;
2. Se restringe el acceso público a las islas y la ribera más cercana durante la época de anidación;
3. Se eliminan los árboles de la ribera cercana a la isla;
4. El Cuerpo está de acuerdo con su evaluación y encuentra la manera de comprar Alabama Bend.

Parte interesada 4:

4. Representante estatal de la Comisión de Parques y Reservas Naturales

Usted es el Director de Flora y Fauna del Distrito. Su principal preocupación es que los recursos naturales de su distrito estén protegidos y maximizados. A usted le preocupan mucho las especies en peligro de extinción presentes en los terrenos, pero también desea aprovechar al máximo las oportunidades para la caza y la pesca recreativas. Desde su punto de vista, una vez que las especies en peligro de extinción estén protegidas, le gustaría que se gestionara el terreno como hábitat para venados, pavos y faisanes. Esto implica reservar parcelas para su alimentación y un mosaico de diversos hábitats, incluyendo pastos altos, humedales y no más del 20% de árboles. Usted insiste en que la tierra siga siendo propiedad pública y esté disponible para uso público, sobre todo en otoño. Lo ideal sería que hubiera al menos una buena carretera de acceso público al terreno y un aparcamiento.

Los criterios de éxito para usted serán los siguientes:

1. Toda la tierra permanece como propiedad pública;
2. El terreno dispone de al menos 100 acres de parcelas para alimentos (maíz y sorgo), con parcelas de no más de 15 acres cada una;
3. El terreno cuenta con al menos un estanque pantanoso de 25 acres o una conexión de aguas estancadas con el río;
4. El terreno está abierto para la caza y la pesca públicas;
5. Se marcan los límites que lo identifiquen como un espacio abierto al público.

Parte interesada 5:

5. Propietario del terreno colindante

Usted es agricultor y ha cultivado los 2.200 acres durante los últimos 10 años. Actualmente usted trabaja la tierra en régimen de aparcería y comparte los gastos y los beneficios al 50%. Sus ingresos anuales netos habituales son de 35\$ por acre mientras que el maíz se vende a 4\$ por fanega. Puesto que representa aproximadamente la mitad de sus ingresos anuales, usted esperaba poder comprar el terreno, pero no pudo pujar más allá de los 10 millones de dólares del precio de adquisición. Su preocupación es no poder arrendar más la tierra y que esto le acarree una considerable pérdida de ingresos. Otra preocupación es que si el terreno se abre al público, se arriesga a que los intrusos accedan a su propiedad, que se encuentra inmediatamente colindante con el terreno. Además, también le preocupa que las malas hierbas y los ciervos procedentes del terreno del gobierno penetren en su finca. Los ciervos son especialmente molestos porque cree que harán estragos en sus cultivos de maíz si no hay otros cultivos en el nuevo terreno. Usted también ha estado trabajando durante los últimos tres años en el control de malezas en 70 acres de la propiedad y no quiere que el gobierno deje de eliminarlas. Ha llamado al comisionado de su condado para exponerle sus preocupaciones y este consiguió que le admitieran en el equipo de desarrollo del terreno. Usted se resistió en un principio, ya que no sabe demasiado acerca del gobierno federal y desconfía un tanto sobre él, pero finalmente accedió porque hay mucho en juego.

Los criterios de éxito para usted serán los siguientes:

1. Usted logra proteger sus ingresos, por lo menos durante varios años hasta que pueda encontrar más tierras que arrendar o comprar;
2. El límite con su finca está claramente delimitados y preferiblemente cercado para minimizar el allanamiento;
3. Su camino no se resiente por el aumento del tráfico;
4. Se previene la acción depredadora de los ciervos y se controlan las malas hierbas.

Parte interesada 6:

6. Miembro de la Sociedad conservacionista Audubon

Usted es voluntario de la Sociedad conservacionista Audubon. Es un profesor de biología jubilado y siempre han sido un observador de aves muy activo. Usted está entusiasmado con este terreno por su potencial para proteger a las aves en peligro de extinción. También será muy beneficioso para las aves migratorias neo-tropicales, especialmente si pueden recuperarse algunos de los álamos.

Los criterios de éxito para usted serán los siguientes:

1. Las islas de golondrinas de mar y chorlitos son protegidas de los nuevos desarrollos ribereños;
2. Se recuperan al menos algunos de los bosques del corredor histórico de álamos;
3. El terreno se abre al público al menos en ciertos horarios para la observación de aves.

Parte C: Apéndices

APÉNDICE A: Cálculo de costes de los tratamientos

Siembra de gramíneas autóctonas -- 600\$/acre

Plantación de árboles -- 5.000\$/acre

Creación de humedales -- 1-5 acres a 75.000\$; cada acre adicional a 10.000\$/acre por cada emplazamiento

Instalación de cercado de alambre -- 2.500\$/milla la mano de obra; 3.000\$/milla los materiales

Escollera de la ribera -- 1.000.000\$/milla

Construcción de pasadizo -- 500.000\$ por cada 2.000 pies de dragado
-- 350.000\$ por cada 2.000 pies de elevación del terreno en el emplazamiento

Construcción de isla -- 1.200.000\$ por cada complejo de islas de 40 acres
-- Sin coste si forma parte de la elevación del terreno (o dragado) a razón de 20 acres por cada 2.000 pies de construcción de pasadizo

Construcción de carreteras -- 550.000\$/ millas de grava (para toda condición climática)
-- 150.000\$/milla de tierra

Aparcamiento -- 15.000\$ cada uno (1/2 acres)

Plantación de parcelas para pasto -- 100\$/acre (70\$ la mano de obra; 30\$ las herramientas)

Mezcla de de semillas de las parcelas de pasto -- 50\$/acre de maíz/sorgo/mezcla de girasol

Control de malezas -- 40\$/acre de mano de obra y 40\$/acre de productos químicos. Obligatorio durante los tres primeros años en la plantación de pastos autóctonos y durante los primeros 5 años en la plantación de árboles.

Señalización de lindes -- 50 \$ por señal y poste

Patrullas de Rangers -- 50 \$/hora

**INFORME SOBRE LAS CONDICIONES MEDIOAMBIENTALES DE LA
PROPIEDAD
PROPIEDAD AGRÍCOLA FLUVIAL DE WYNOT
HABITAT EMERGENTE DE SANDBAR
RÍO RECREATIVO NACIONAL MISSOURI
CONDADO DE CEDAR, WYNOT, NEBRASKA**

1. OBJETIVO

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército de los EE.UU. (USACE) llevó a cabo una valoración medioambiental para una transacción de bienes raíces en la Propiedad Agrícola Fluvial de Wynot (Wynot). El propósito de la valoración era fundamentar su calificación como zona de Finca Medioambiental, determinar si materiales peligrosos o productos derivados del petróleo eran almacenados, emitidos o eliminados en el terreno con el fin de evaluar los riesgos para la salud y la seguridad y cualquier otra responsabilidad medioambiental.

2. ANTECEDENTES

Los representantes del Cuerpo de ingenieros del Ejército de los Estados Unidos, distrito de Omaha, han llevado a cabo un reconocimiento in situ acompañados por el propietario del terreno, quien proporcionó además una escolta por la finca mediante vehículo, allá donde esta fuera transitable, y a pie por las demás partes de la propiedad. En general, se realizaron observaciones visuales a lo largo de los límites de toda la propiedad, a excepción del perímetro al sur delimitado por los riscos. El vehículo atravesó el terreno empezando por el sur-sureste y dirigiéndose hacia el norte por un camino transitable por vehículos y a través de las tierras de cultivo hasta el río. A continuación seguimos por el oeste a lo largo de la orilla del río hasta la esquina noroeste de la finca. Seguidamente, retrocedimos hacia el este a lo largo de la orilla del río hasta el límite este de la finca y de nuevo hasta la entrada.

En la actualidad la finca se utiliza principalmente como tierra de cultivo, como terreno en arrendamiento para acampada al aire libre y para caza por parte de los propietarios y arrendatarios. Antes de la operación de la Presa de Gavins Point en 1956, la propiedad era fundamentalmente un terreno que se inundaba con las crecidas del río y albergaba solo arboledas. Una vez que la presa se puso en funcionamiento y las aguas retrocedieron, se talaron los árboles y la finca se convirtió en tierra de cultivo. El actual propietario compró la propiedad en 1988. En la actualidad, aproximadamente el 85% de la tierra es de cultivo (soja y maíz forrajero) y el restante 15% son pastos, riscos, árboles o ribera fluvial. Para realizar esta evaluación, se obtuvo una fotografía aérea de los contornos de la propiedad a partir de Google Maps (Figura 1), se revisaron los registros de la agencia reguladora de licencias y también se realizó una inspección ocular del emplazamiento así como diversas entrevistas.

No se han encontrado pruebas de que se hayan vertido en la propiedad sustancias peligrosas definidas en la 42 USC § 9601 (14) o productos derivados del petróleo. Antes de 1988, se

encontraban en la propiedad cuatro depósitos externos de fertilizantes y uno de nitrógeno anhidro. Estos tanques fueron retirados cuando la propiedad se vendió en 1988. El tanque anhidro se encontraba donde está ubicado actualmente el campo de maíz. Actualmente se utilizan herbicidas y los fertilizantes para el cuidado de los cultivos, pero no se almacenan en la propiedad. Algunos productos derivados del petróleo, como aceites, grasas y combustible diesel utilizados para la maquinaria agrícola, se almacenan en la finca. El aceite y las grasas se conservan en cubos de aproximadamente de 5 galones y se almacenan en un pequeño remolque. El combustible diesel se almacena en un tanque externo de alrededor de 250 galones, situado al lado del trailer que contiene aceites y grasas y se utiliza como combustible para la maquinaria agrícola. No se han apreciado manchas en el terreno cerca del remolque y del depósito de combustible diesel. Todos los contenedores de almacenamiento, incluido el tanque, parecían intactos. El combustible diesel se utilizaba para poner en funcionamiento once pozos de riego. El tanque de combustible diesel vacío parecía estar en buenas condiciones estructurales y permanece en la propiedad. En 2003 se hizo la instalación eléctrica del terreno; ahora solo uno de los pozos funciona con combustible diesel contenido en un tanque junto al pozo. Este pozo de riego no era fácilmente accesible.

3. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TERRENO Y SUS ALREDEDORES

La propiedad está situada a aproximadamente dos millas al norte-noroeste de Wynot, Nebraska, colindante al norte con St. Helena, Nebraska, y colindante al sur con el río Missouri. La finca se halla al norte de la autopista 12 y al suroeste de la Avenida 454^a. La finca colindante se utiliza para el cultivo o para pastos y tierras baldías.

La propiedad Wynot se encuentra en el condado de Cedar, Nebraska, en el distrito 59-Mile del Río Recreativo Nacional de Missouri (MNRR, por sus siglas en inglés). El MNRR tiene la consideración de Río Salvaje y de Valor Paisajístico Nacional en Nebraska y en Dakota del Sur. El MNRR preserva el entorno natural y ofrece actividades de ocio recreativo fluvial, camping, pesca y observación de la vida silvestre para los visitantes. El condado de Cedar es fundamentalmente agrícola, con varias ciudades pequeñas, la más grande de las cuales es Hartington, y está relativamente urbanizado, en comparación con otros condados en el sur de Dakota del Sur y en el norte de Nebraska. El condado cuenta con algunas empresas comerciales y gubernamentales y sus sectores económicos principales son el turismo de actividades recreativas y la agricultura. El clima en la zona es templado en primavera y en otoño. Los veranos suelen ser cálidos y húmedos con tormentas ocasionales. Los inviernos suelen ser muy fríos, con lluvia, heladas y nieve.

3.1 Descripción de las estructuras, carreteras y otras mejoras en el terreno

No existen carreteras actualizadas en la finca, aunque si hay algunos caminos transitables para vehículos para acceder desde el extremo sureste de la propiedad, para desplazarse a lo largo de las parcelas agrícolas y de los campamentos situados a lo largo del río. Hay cuatro edificios a lo largo de la orilla del río. Tres de ellos son casetas tipo bungalow y el otro es una casa remolque. Hay un poste de luz y un pozo de agua en el terreno de la casa remolque y una de las casetas situada justo al este también reciben estos suministros. Se observó la presencia de cierta maquinaria agrícola abandonada y dispersa en algunas áreas a lo largo de la franja de tierra adyacente al río.

Algunas otras características interesantes de la finca son las siguientes:

- Muelle para embarcaciones en la ribera en la parte central del límite norte de la finca. En esta área había presencia de residuos derivados de las actividades recreativas y embarcaciones abandonadas.
- Un dique en el extremo noroeste.
- Dos pozos artesianos, uno en la parte oriental de la propiedad y el otro en el suroeste.
- Montículos en las zonas boscosas a lo largo de la orilla del río que podrían ser árboles enterrados cuando estos fueron talados en la finca durante su desarrollo para el cultivo.

3.2 Usos actuales de las fincas vecinas

Las fincas vecinas son el río Missouri, al norte, acantilados y las tierras agrícolas al sur-suroeste, tierras agrícolas y árboles hacia el oeste y el río Missouri y otras tierras agrícolas hacia el este. Hay dos pequeñas granjas, una colindante con la linde sur de la finca y la otra colindante con la linde oriental. Toda la propiedad y los terrenos adyacentes se encuentran incluidos dentro del Parque Nacional Clark Trail y colindantes con el MNRR.

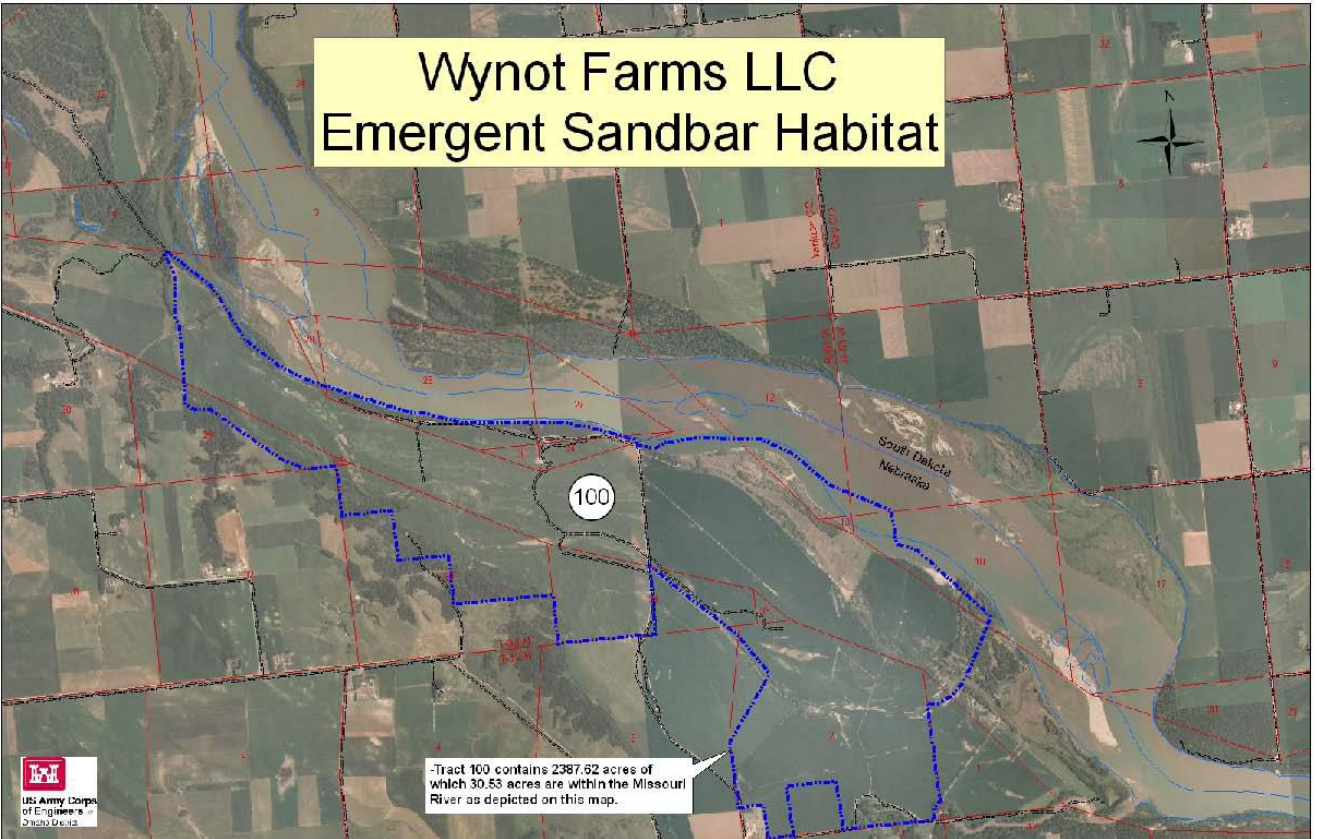
4. RESUMEN DE LAS CONDICIONES MEDIOAMBIENTALES: INFORMACIÓN MEDIOAMBIENTAL ACTUAL (INFORME DE CONDICIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LA PROPIEDAD, ECP)

4.1 Fuentes de los registros medioambientales habituales

Se consultaron las bases de datos del Departamento de Calidad Medioambiental de Nebraska (NE DEQ, por sus siglas en inglés) para obtener las listas de los registros medioambientales. La base de datos online del UST del NE DEQ arroja como resultado para el condado de Cedar la existencia de tanques de almacenamiento subterráneos con derrames (LUST) y vertidos en superficie. El Programa de Grandes Fondos Federales, base de datos CERCLIS (véase más adelante), comprende a nueve condados de Nebraska con terrenos que se encuentran actualmente en la Lista Final de Prioridades Nacionales (NPL). Ninguno de ellos se encuentra en Cedar o en los condados adyacentes de Yankton y Clay, en Dakota del Sur, o Dixon, Wayne, Pierce y Knox, en Nebraska.

5. CERTIFICACIÓN

No se han encontrado pruebas durante la evaluación de que se hayan vertido en la propiedad sustancias peligrosas definidas en la 42 USC § 9601 (14) o productos derivados del petróleo. La propiedad Wynot es un Área ECP 1, de acuerdo con el sistema de clasificación de la Sociedad Estadounidense de Análisis y Materiales (ASTM) D5746-98, Clasificación Normalizada de los Tipos de Áreas de las Condiciones Medioambientales de las Propiedades para Instalaciones de Cierre y Reestructuración de Bases Militares. Se trata de un área geográficamente contigua o de una parcela de propiedad inmobiliaria en la que los resultados de los estudios revelan que no hay sustancias peligrosas o productos derivados del petróleo que se hayan liberado o eliminado en el terreno.



Parte D: Notas para el profesor

Notas para los formadores: El equipo necesitará que le proporcione un par de recursos y que queden al alcance de todos los miembros del equipo. Los recursos están incluidos en este escenario. Además, los estudiantes encarnarán una serie de roles que describen la posición de las partes interesadas, sus intereses y qué es lo que considerarían un éxito (los criterios de éxito) al final del proceso. Algunos de estos "criterios de éxito" están en conflicto con otros miembros del equipo y están pensados para crear tensiones en el equipo. En consecuencia, los estudiantes deberán mantener confidenciales sus criterios de éxito, pero podrán decidir hacerlos públicos, total o parcialmente, como parte de su estrategia de negociación. Los intereses de las partes interesadas y los criterios de éxito son variables y el profesor podría asignar los roles sobre la base de las experiencias y la formación de cada estudiante. El papel del Director de Proyectos del Cuerpo es especialmente complejo y sería apropiado para un estudiante de postgrado. El informe de la Condición Medioambiental de la Propiedad es una descripción completa del terreno con mapa incluido; también se puede acceder a otros mapas en Internet a través de Google Earth o una aplicación similar. El Cálculo de costes de los tratamientos ofrece estrategias potenciales de recuperación así como sus costes.

Introducción

Uno de los desafíos contemporáneos de la administración pública es el gobierno de un mundo sobrecargado de información. Los individuos de la sociedad moderna son bombardeados con información, pero la comunicación es un monólogo. Los problemas han sido identificados previamente y las soluciones ya se han encontrado. Pero la realidad ya no se describe en un lenguaje comprensible para todos y los burócratas utilizan juegos de palabras para ocultar su verdadero significado (Miller y Fox, 2007, pp. 60-61). La gente no puede dialogar con el televisor o con Internet, y sin embargo son una fuente de enormes cantidades de información, sin contexto o discurso. Los posmodernos describen esta vida como hiperrealidad, una confusión entre lo real y lo irreal (Fredrickson y Smith, 2003, p. 139) en la que las palabras y los signos se han ido alejando cada vez más del discurso democrático (Miller y Fox, 2007, p. 126). La ciudadanía, utilizando todas las herramientas de la modernidad, incluido Internet, la facilidad de los transportes y la sobrecarga de información, insiste en ser partícipes de su gobernanza.

Una solución ante la insistencia de la ciudadanía en participar en su gobernanza es la colaboración. La creación de un entorno de colaboración por parte de las administraciones públicas puede ser un reto, especialmente si el administrador tiene poco contacto con el uso o la función de la colaboración fuera de la bibliografía de consulta. Una solución es ofrecer formación en colaboración a los estudiantes (futuros gestores públicos) de los planes de estudio en gestión pública. Para que sea eficaz, esta formación deberá ser realista y aplicable. Mediante la creación de equipos de estudiantes que trabajen de forma colaborativa en un problema público real, en este caso, un proyecto de restauración de ecosistemas, con consecuencias reales (sus calificaciones), los estudiantes podrán adquirir experiencia de "primera mano" sobre los desafíos y las recompensas de la colaboración pública.

Reseña histórica

Daniel Kemmis, en su libro *This Sovereign Land: A New Vision for Governing the West*, describe una cronología de las filosofías de gestión que han dictado la filosofía federalista de la gestión pública del territorio en el último siglo (2001, pp. 123-127). Kemmis describe cómo a principios del siglo XX la gestión de los recursos naturales estuvo dictada por el movimiento progresista que había logrado convencer a los responsables políticos de que la elite de los técnicos debería responsabilizarse de la mayoría de las decisiones de gestión de los recursos, en consonancia con el movimiento positivista de la época. A esto le siguió a mediados de siglo un enfoque pluralista por parte de las agencias de gestión del territorio, que partían de la creencia de que podían serlo todo para todo el mundo. Podían utilizar la tierra para proporcionar madera, petróleo, ganadería, actividades recreativas y conservación de la flora y fauna para todo el mundo al mismo tiempo que mantenían a raya los intereses especiales. Hacia los años sesenta se hizo evidente que este modelo de gestión había fracasado y, según Kemmis, esto ayudó a impulsar el movimiento medioambiental contemporáneo que ha conducido a gran parte de la actual legislación en materia de medio ambiente, incluida la Ley Nacional de Protección Medioambiental (NEPA).

Kemmis señala que, aun considerando los beneficios de la NEPA para la protección del medio ambiente, esta también ha conducido a una cantidad importante de litigios y al incremento del recurso a los tribunales y la actividad lobbista para cambiar la ley en fomento de la agenda de los distintos intereses. Hacia finales de los años ochenta y principios de los noventa, cada vez más

personas con "interés en los resultados" se sintieron frustradas a causa del modelo de gestión basado en el litigio y empezaron a experimentar por su cuenta con una nueva forma de buscar las soluciones para las cuestiones medioambientales: el recurso a la colaboración. Las grandes agencias federales de gestión del territorio vieron esta nueva colaboración como una salida para su crisis de legitimidad originada por el modelo pluralista de gestión de las tierras públicas y los recursos naturales y la adoptaron como solución a los conflictos medioambientales (Kemmis 2001, p. 127).

Este "modelo de colaboración medioambiental" supone un reto para el gestor público. En la línea de Kemmis, Timney (1998) señala que los gestores públicos han sido considerados tradicionalmente como expertos y que este campo ha estado sujeto al valor dominante de la eficiencia. Muchos gestores han considerado que la participación ciudadana era una injerencia en los asuntos administrativos. Timney (1998) plantea que si los administradores públicos quieren convertirse en socios de los ciudadanos, deberán abandonar la creencia de que el gestor es el único experto en la aplicación de políticas. Además, hay que reconsiderar la importancia de la eficiencia como valor dominante, sobre todo cuando interfiere con la creación de consenso. El papel del gestor o administrador debe evolucionar desde el de experto al de facilitador.

McSwite (2002, p.92) plantea que la función de los administradores públicos en una sociedad posmoderna es la de facilitador o impulsor de la colaboración y actuar como mediadores en los conflictos y las tensiones relativas a las políticas públicas. Waldo hizo el mismo planteamiento en 1952 en su artículo: "... y que para alcanzar la democracia, los grupos de ciudadanos de todos los tipos deben integrarse en el proceso administrativo y se les debe brindar la oportunidad de expresar sus intereses y de ayudar a tomar y ejecutar las decisiones que afectan sus vidas". Así, según McSwite, Waldo y otros, el trabajo del administrador público en una sociedad posmoderna no es únicamente recabar los datos empíricos y cuantitativos, sino más bien trabajar en el mundo metafísico del lenguaje y las relaciones sociales y actuar como mediadores del discurso público.

Esta simulación se ha desarrollado según la concepción de que el gestor público debe ser un facilitador. El ejercicio se basa en un territorio real cuya recuperación medioambiental se está desarrollando a lo largo del río Missouri. La tierra es propiedad del gobierno federal de los Estados Unidos y la gestiona el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de los Estados Unidos. La ubicación y las descripciones del terreno son exactas. El cálculo de costes y otras estimaciones en dólares son estrictamente ficticios, así como los miembros del equipo de colaboración y sus funciones.

Sesiones de clase y bibliografía

La actividad está diseñada para estudiantes universitarios de los últimos años de grado y para estudiantes de postgrado y se propone tanto a los estudiantes de las facultades de Gestión Pública y de la Administración como a los de Ciencias Medioambientales. La combinación de estudiantes de Ciencias Políticas (especializados en administración pública) y de estudiantes de carreras técnicas (especializados en Biología y Ciencias Medioambientales) contribuye significativamente al éxito del ejercicio ya que se necesitan ambos tipos de habilidades para desarrollar un buen plan de recuperación. El ejercicio de simulación por equipos de alumnos se lleva a cabo durante las últimas 3 semanas de un semestre de 14 semanas. La clase se reúne una vez por semana durante tres horas. Los equipos se conforman durante la primera semana del ejercicio (semana 12 del semestre) y se les da permiso para iniciar el trabajo preliminar del proyecto. La segunda semana se dedica al trabajo en equipo con la asistencia de los profesores para resolver dudas. En la tercera semana tienen lugar las presentaciones en grupo. Se esperaba que los estudiantes realizaran parte del trabajo en equipo fuera de clase.

Las primeras once semanas de clase se dedicaron a las clases y las unidades de aprendizaje sobre grandes proyectos de recuperación de ecosistemas en todo el país, incluidos los Everglades, el río Platte, la Bahía de Chesapeake, el alto Misisipi, así como el río Missouri. También se dedicaron algunas clases a la legislación aplicable en materia de medio ambiente y recursos naturales relativa a la recuperación de ecosistemas, el proceso de planificación y la gobernanza colaborativa. Los textos de lectura obligatoria son: *Large-scale ecosystem restoration: five case studies from the United States* (2008) ed. Mary Doyle y Cynthia A. Drew y *Environmental Politics and Policy* (2008) de Walter A. Rosenbaum. El objetivo es ofrecer a los estudiantes una comprensión amplia sobre la recuperación de ecosistemas, la importancia de la colaboración para la sostenibilidad y proporcionarles los fundamentos para completar el ejercicio en grupo. La Tabla 1 es una propuesta de secuencia de bibliografía y clases previas a la simulación en equipo. Está pensada para una serie de 11 semanas, con 3 de las 14 semanas del semestre reservadas para los trabajos escritos de los estudiantes y la discusión en clase.

| Clase/Actividad | Lectura |
|--|--|
| Planteamiento de la sensibilización ecológica | EPP Cap. 1 |
| Proceso de elaboración de las políticas | EPP Cap. 2 |
| Fundamentos jurídicos de la Política para el Medio Ambiente y los Recursos Naturales | EPP Cap. 3, 6, 9 |
| Recuperación de la cuenca del río Platte | LSER Parte I |
| Recuperación de la Bahía de Chesapeake (Documental de PBS) | LSER Parte II |
| Recuperación de los Everglades | LSER Parte IV |
| Recuperación del Alto Misisipi | LSER Parte V |
| Normas para la recuperación de ecosistemas | (Palmer, Bernhardt y otros, 2005, pp. 208-217) |
| Trabajo en equipo sobre proyectos con la asistencia del profesor | |
| Trabajo en equipo sobre proyectos con la asistencia del profesor | |
| Presentaciones de los equipos | |

Tabla 1: Secuencia de clases/lecturas para el desarrollo de la simulación

El objetivo del ejercicio es obligar a los estudiantes a implicarse en una situación donde la colaboración es importante para el éxito (un tercio de la nota), pero también es importante para proteger sus propios intereses (un tercio de la nota) y ofrecer un producto de calidad (otro tercio de la nota). Está diseñado para simular el entorno de colaboración en el mundo real donde la motivación de los participantes para llegar a un consenso a menudo no deriva del altruismo sino del interés en salvaguardar sus propios intereses.

Es importante destacar a los estudiantes que la simulación no tiene "una respuesta correcta". Este será un reto para aquellos estudiantes a quienes preocupe la forma en que serán evaluados. Esta es la razón por la que la evaluación se presenta como parte del ejercicio y se hace hincapié en que el objetivo del ejercicio es la colaboración, y no la mejor solución técnica, algo típico en el mundo profesional donde a menudo se describen las soluciones como aquellas más viables.

Una sugerencia de algunos de los participantes de la clase fue desarrollar los equipos y plantear el trabajo al principio del semestre. De esta forma los estudiantes podrían familiarizarse con los miembros del equipo, establecer una correlación más directa entre las clases teóricas y su aplicación, y tener más tiempo para desarrollar una solución y lograr un consenso. Los estudiantes pensaban que ese tiempo extra habría sido muy útil, puesto que los grupos a menudo se enzarzaron en discusiones al acercarse el plazo de finalización sin haber llegado a un consenso. Según la opinión del profesor a partir de su observación de los grupos, ese tiempo extra no habría sido de ayuda, ya que fue el final del plazo inminente lo que obligó a forzar un consenso, algo no muy distinto de lo que ocurre en el mundo real, donde los plazos a menudo dictan el programa.

BIBLIOGRAFÍA

- Doyle, Mary y Drew, Cynthia A. (eds.). (2008). *Large-scale ecosystem restoration: five case studies from the United States*. Washington DC: Island Press.
- Fredrickson, G. H. y Smith, K. B. (2003). *The public administration theory primer*. Boulder, CO: Westview Press.
- Kemmis, Daniel. (2001). *This sovereign land: A new vision for governing the West*. Washington, DC: Island Press.
- Miller, H. T. y Fox, C. J. (2007). *Postmodern public administration*. Nueva York: M.E. Sharpe.
- McSwite, O.C. (2002). *Invitation to public administration*. Nueva York: M.E. Sharpe.
- Palmer, M.A., Bernhardt, E.S., Allan, J.D., Lake, P.S., Alexander, G, Brooks, S., Carr, J., Clayton, S., Dahm, C.N., Follstad Shah, J., Galat, D.L., Loss, G., Goodwin, P., Hart, D.D., Hassett, B., Jenkinson, R., Kondolf, G.M., Lave, R., Meyer, J.L., O'Donnell, T.K., Pagano, L. y Sudduth, E. (2005). Standards for ecologically successful river restoration. *Journal of applied ecology*, 42: 208-217.
- Rosenbaum, Walter A. (2008). *Environmental politics and policy*. Washington DC: CQ Press.
- Timney, M. (1998). Overcoming administrative barriers to citizen participation: Citizens as partners, not adversaries. In C.S. King & C. Stivers (Eds.), *Government is us: Public administration in an anti-government era*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- US Army Corps of Engineers (2007). *Environmental Condition of Property: Wynot River Farms Property*. Omaha District: Real Estate Division.
- US Army Corps of Engineers. (2006). *Missouri River Mainstem Reservoir System Master Water Control*. Procedente de <http://www.moriverrecovery.org/mrrp/f?p=136:6:2612604232389143::NO>
- US Fish & Wildlife Service. (2003). *Amendment to the 2000 biological opinion on the operation of the Missouri River main stem system, operation and maintenance of the Missouri River Bank Stabilization and Navigation Project, and operation of the Kansas River reservoir system*. 16 de diciembre. Fort Snelling, MN: U.S. Fish and Wildlife Service.
- Waldo, D. (1952). Development of theory of democratic administration. *The American Political Science Review*. Marzo, 81-103.