



# E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

P.A.R.C

**INICIATIVA COOPERATIVA DE LA GESTIÓN DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS**

Recursos electrónicos gratuitos para la enseñanza patrocinados por  
E-PARC del Programa sobre el Análisis y la Resolución de Conflictos

## **Soluciones cooperativas al transporte, uso de la tierra y problemas de diseño comunitario:**

### **La Ciudad de Chance y la Carretera No. 13**

#### **Antecedentes**

Chance, con 4,500 habitantes, es una ciudad rural de tamaño modesto ubicada en la ladera de una montaña de California en el condado de Diceroll. La economía local depende del turismo, la decadente industria minera y maderera, y las personas que vienen al área por tener allí una segunda residencia o un hogar para su jubilación. La ruta estatal 13, una carretera rural de dos carriles, atraviesa el centro del distrito comercial central de Chance. La carretera tiene un carril central para virar. Algunos tramos tienen cunetas y aceras, mientras que otros no tienen aceras. Aunque la SR 13 tiene alumbrado adecuado, ésta no tiene senderos ni carriles definidos para bicicletas y solamente tiene un número limitado de espacios para estacionar, excepto en grupos selectos en el área de cinco cuerdas del centro de la ciudad. La carretera tiene suficiente derecho de paso para cuatro carriles, pero esto eliminaría el carril central, reduciría el ancho del carril y el estacionamiento, y conllevaría a bermas más angostas. La ciudad está diseñada mayormente en base a un patrón de cuadrícula y la SR 13 tiene muchas calles transversales, pero sólo dos de ellas tienen semáforos. El pavimento y la

Esta simulación de situaciones ganó una mención honorífica en nuestro concurso de simulaciones y casos didácticos del 2007 “Resolución de problemas de cooperación, gestión cooperativa de los asuntos públicos y administración pública cooperativa”. Fue una evaluación doble ciego por pares realizada por un comité de profesionales y académicos. Fue redactado por Jeff Loux de la Universidad de California- Davis (University of California- Davis), y editado por Laurel Saiz. Esta simulación fue concebida para usarse como tema de discusión en el salón de clases y no tiene por objeto sugerir ni el manejo eficaz ni el manejo ineficaz de la situación representada. Éste es auspiciado por E-PARC, parte de la Maxwell School de la Iniciativa para la Gestión Cooperativa de Asuntos Públicos de la Universidad de Syracuse, un subconjunto del Programa sobre el análisis y la resolución de conflictos. Este material puede ser copiado tantas veces como fuese necesario siempre y cuando se dé crédito total por su trabajo a los autores.

calidad de las carreteras en las calles laterales son pobres. Muchos negocios dan a la SR 13 y reciben servicio por vías de acceso individuales o compartidas. En el área neva, pero por lo general la nieve no dura más que unos pocos días.

La comunidad deriva la mayor parte de sus ingresos de los turistas que viajan por la SR 13, pasando por Chance o parando allí. La ruta data de los días de las diligencias y la población local está justificadamente orgullosa de esta conexión histórica y le saca el máximo provecho para el turismo. El centro de la ciudad ha vuelto a la vida de manera considerable en años recientes y cuenta con muchas tiendas, restaurantes, cafés, oficinas y negocios. Es difícil caminar por el centro de la ciudad debido a la falta de aceras, pero la gente lo hace de todas formas.

La carretera tiene un uso pesado, especialmente durante los meses pico de verano y en el apogeo de la temporada de esquí. La gente con frecuencia se queda en Chance para esquiar en las áreas más altas que se encuentran más allá de ésta. La carretera también recibe mucho del tráfico local que va al centro de la ciudad. Como hay pocas otras comunidades en la zona, la gente llega desde cierta distancia para comer en los restaurantes, hacer compras y caminar por las calles del centro de la ciudad. La carretera está sujeta a problemas de congestionamiento de tráfico, así como a peligros para la seguridad de tránsito. Los pronósticos de tráfico indican que el volumen va a aumentar y los niveles de servicio van a declinar si no se hace algo. Como era de predecir, los pronósticos—que algunos llaman “cajas negras”—no son aceptados universalmente.

La comunidad está discutiendo dos proyectos importantes de desarrollo urbanístico. Uno es un proyecto grande de uso mixto a la entrada del centro de la ciudad justo sobre la SR 13. Éste incluye tiendas, oficinas y viviendas y sería el primero de esta clase en la ciudad y el condado. Éste promete atraer a la gente al centro de la ciudad y, de esta manera, ingresos, pero también una enorme cantidad de tráfico. El alcalde y el concejo están a favor de este proyecto, pero están escuchando las numerosas voces que expresan su inquietud concerniente al tráfico, la seguridad, los impactos históricos y los impactos visuales. El segundo proyecto importante de desarrollo urbanístico es una comunidad con campo de golf para personas mayores en las afueras de la ciudad. Una vez, se propuso una carretera de circunvalación de la SR 13 para quitarle presión de tráfico al centro de la ciudad. Esta carretera de circunvalación fue planeada para que pasara cerca de la comunidad de retiro para personas mayores. Las constructoras de la comunidad para personas mayores están presionando para que se apruebe la carretera de circunvalación porque ésta reducirá sus costos de vialidad y proveerá una conexión vial muy mejorada para su proyecto. Asimismo, podría brindar la posibilidad de urbanizar otros terrenos. La comunidad medioambiental, el grupo de preservación histórica y los defensores del centro de la ciudad se oponen fuertemente a la carretera de circunvalación y a la comunidad para personas mayores.

El Consejo Municipal es fiscalmente conservativo, pero se ha vuelto muy progresivo en asuntos del medio ambiente y en el apoyo de las rutas peatonales y los viajes en bicicleta. El consejo también se ha interesado recientemente en los principios de diseño del “nuevo urbanismo”. Algunos de los miembros del consejo y el personal de la ciudad han estado abogando por mejoras a las autopistas como parte de un mejoramiento del área del centro de la ciudad, incluidas las mejoras de diseño urbano como alumbrado, aceras, plantas y ciclovías. En el pasado, el Departamento de Transporte de California (Caltrans) ha propuesto mejoras de carreteras para aliviar los problemas de seguridad, mejorar la circulación y reducir el congestionamiento. Desafortunadamente, todos tienen una idea distinta sobre los cambios que se deben hacer. La gente tiene marcadas diferencias de opinión acerca

de lo que se debe hacer. Algunos prefieren la carretera histórica tal como está, es decir, no quieren hacer nada. Otros abogan por la ampliación de la SR 13, mientras que otros quieren construir una carretera de circunvalación que desvíe el tráfico hacia fuera del centro de la ciudad y aumente la seguridad. Mas adelante se muestran algunas de las alternativas sugeridas.

## **Problemas a ser resueltos**

Su trabajo como grupo es llegar a un plan de diseño con consenso que satisfaga tantos intereses como puedan sin dejar nadie fuera. Su trabajo como individuos es acercarse lo más posible a sus intereses sin romper la negociación o aceptar una “condición clave del trato” que esté por debajo de lo que ustedes consideran su resultado mínimo. Todos ustedes tendrán que continuar trabajando juntos en proyectos y planes futuros. Por tanto, preservar las buenas relaciones, particularmente entre sus partidarios—es decir, los otros miembros de la coalición—también es importante.

En última instancia, Caltrans será el principal agente para las verdaderas mejoras a las carreteras teniendo a la ciudad como agencia participante y encargada de cualquier característica de diseño urbano. Los costos serán compartidos de alguna manera, pero Chance tiene poco financiamiento extra y espera que Caltrans y cualquier otro, el condado, por ejemplo, ayude con las mejoras. El condado y muchos otros fungirán como agencias interesadas. Están en la etapa de mirar las alternativas y comenzar a preparar un plan conceptual para la carretera. Se han presentado varios planes en el pasado, pero ninguno era aceptable y todos fueron archivados. Uno de los planes contemplaba una carretera de circunvalación completa para aliviar el tráfico en el centro urbano. Otro contemplaba la ampliación de la carretera para permitir todo un carril central para virar y bermas amplias. Esta última opción requeriría tomar muchísimos terrenos privados, ya que no se obtuvo el derecho de paso total. La mayoría de la gente espera que haya un informe de impacto ambiental (EIR por sus siglas en inglés). También se espera que el EIR sea cuestionado a menos que este proceso de generación de consenso sea exitoso. ¡Facilísimo! ¡Buena suerte!

## **Las alternativas**

Varios participantes han promulgado las siguientes alternativas. Algunas han sido tomadas seriamente y han sido estudiadas un poco, mientras que otras no han sido probadas y no han sido estudiadas por los profesionales. Como es típico de las opciones y alternativas, éstas no son idénticas en términos de costo, viabilidad, integridad o coordinación. Algunas solucionan parte del problema; otras solucionan varios problemas. Algunas crean otros problemas.

- **Opción A. Ampliar la carretera.** Esta solución ampliaría el pavimento hasta el derecho de paso, permitiendo que haya cuatro carriles ligeramente más angostos, grupos adicionales para girar a la izquierda, bermas, mejor visibilidad y mejor flujo de tráfico. Esto resultaría en una carretera visualmente más amplia con velocidades potencialmente más altas. Esto también resultaría en un tramo de carretera más seguro que podría acomodar más tráfico y tener un mejor mantenimiento, especialmente en invierno. Sin embargo, necesitará que se eliminen árboles y se reduzca el acceso a algunos comercios. Las vías de acceso, especialmente cerca de las calles laterales, tendrán que ser consolidadas y hasta eliminadas. Los carriles o senderos para bicicletas no encajarán a menos que se compren derechos de paso importantes. Esta solución requeriría que se rediseñe un poco el desarrollo urbanístico de uso mixto propuesto para el centro de la ciudad para que haya componentes tales como aceras y distancias de separación mínimas adecuadas.

- **Opción B. Construir la carretera de circunvalación.** Esto resultaría en una carretera de cuatro carriles alrededor de la ciudad en el lado este. Ésta es una solución costosa, pero mejoraría en verdad la capacidad global de tráfico y la seguridad. Esta solución beneficiaría a la comunidad propuesta para personas mayores y las tierras en el área circundante que ahora podrían urbanizarse más fácilmente. Sin embargo, ésta también desviaría la mayor parte del tráfico alejándolo del centro de la ciudad, perjudicando seriamente los negocios locales y afectando la animada vida en las calles que ahora está despertando en el segmento de cinco manzanas del centro de la ciudad. Varios urbanizadores locales prefieren esta solución. El urbanizador del proyecto del centro de la ciudad no la prefiere y los grupos comunitarios y medioambientales locales la repudian.
  
- **Opción C. Dejar la carretera como está; no hacer nada.** Esta solución no aborda ninguno de los problemas existentes, pero no crearía otros ni costaría dinero. Varios grupos medioambientales y vecinales que temen que cualquier mejora cause más problemas que beneficios la prefieren en este momento.
  
- **Opción D. Dejar la carretera como está, pero hacer mejoras de diseño urbano.** Esta solución implementaría las mejoras de diseño urbano, incluidos alumbrado, plantas, mejor estacionamiento, aceras, ciclovías y accesorios decorativos para las calles del centro de la ciudad, pero no mejoraría fundamentalmente la SR 13 en cuanto a flujo de tráfico y seguridad. Los grupos medioambientales, vecinales y la comunidad local son partidarios de este enfoque, igual que algunos negocios del centro de la ciudad. Otros grupos empresariales piensan que éste no es un uso eficaz de los fondos y piensan que es imperativo mejorar el tráfico.
  
- **Opción E. Estrechar la carretera a dos carriles, con una separación intermedia y características de diseño urbano, para permitir ciclovías.** Esta solución ayuda muy poco con el flujo de tráfico y la seguridad, pero sí provee las oportunidades más sustanciales para diseño urbano, mejoras para bicicletas y peatones y un centro urbano “animado”. Los miembros del Consejo Municipal con frecuencia hablan de tener calles “agradables” y de la importancia del centro de la ciudad. Aunque algunos grupos comunitarios apoyan esta solución, urbanizadores y negocios en todas partes de la ciudad se oponen a ella por considerarla inadecuada.
  
- **Opción F. Construir un circuito de dos vías usando la calle local adyacente.** Esta alternativa creativa fue sugerida en una junta reciente y no ha sido estudiada. Sin embargo, parece prometedora. Debido al diseño cuadrangular de las calles, sería posible mejorar la seguridad y el flujo de tráfico sin ampliar la SR 13 mediante la creación de dos carreteras de un sentido, de dos carriles cada una. Mucha gente está intrigada por esta idea, pero se necesita más información sobre viabilidad, impactos y costos. Los residentes de los vecindarios ubicados en la calle alterna, o cercanos a la misma, se oponen vehemente y justificadamente a la idea. Sin embargo, gran parte de la calle incluye negocios que pueden apoyar el plan.
  
- **Opción G. Hacer mejoras modestas a la seguridad en intersecciones y entradas clave de la ciudad.** Esta opción podría combinarse con otras opciones indicadas anteriormente. Ésta concentraría los fondos para las mejoras del transporte en intersecciones clave mediante la adición

de semáforos, pasos peatonales, carriles para virar a la izquierda, mejores tratamientos de aceras y cunetas y otras características para mejorar la seguridad, la visibilidad y el flujo. Una campaña de publicidad sobre seguridad podría ser parte de esta opción.

- Opción H. Facilitarle a los negocios ubicados a lo largo de la carretera el mejoramiento de sus propiedades desde un punto de vista estético.** Esta solución también se puede combinar con muchas de las otras ideas. Ésta implica emplear los fondos de renovación de la ciudad para mejorar las fachadas de los negocios locales y fomenta el combinar vías de acceso, combinar y mejorar la señalización y agregar aceras donde hagan falta.
  
- Opción I. Mejorar las oportunidades de tránsito en el área.** Esta solución también se puede combinar con otras, aunque el financiamiento puede ser difícil de obtener. Un sistema regional de autobuses opera actualmente con cobertura, rutas y uso limitados. Ésta presta servicio a las áreas de esquí y otras atracciones turísticas. Esta opción aumentaría en gran medida el servicio local de autobuses con autobuses más pequeños de bajo escape y agregaría muchas más paradas, refugios e instalaciones al sistema, a lo cual se le podría hacer publicidad. Algunos han sugerido que los residentes locales podrían obtener temporalmente boletos gratis para tomar los autobuses y así poder fomentar su uso. Muchas personas respaldan esa idea, pero los estudios preliminares indican que el número de pasajeros será bajo, y no resolverá todos los problemas de tráfico.

Ustedes pueden generar otras alternativas o híbridos/combinaciones sobre la marcha y sugerir mitigaciones creativas, programas de ayuda o beneficios/incentivos que pudieran ser factibles y resolver las diferencias.

## **Los participantes**

Los siguientes papeles serán parte de este escenario. Dependiendo del número de personas en el grupo, se podrá usar todos los papeles o no. Como verá, los llamados miembros de la coalición tienen algunos intereses comunes, pero también tienen diferencias. Adicionalmente, algunos miembros tienen restricciones políticas u obligaciones con su distrito electoral distintas a las de otros.

### **Coalición: Intereses locales gubernamentales**

- El alcalde de Chance
  
- El director de planificación/El director de obras públicas de Chance
  
- El administrador de condado del condado de Diceroll

### **Coalición: Diseño de carreteras**

- El director de proyectos locales de Caltrans
- El ingeniero consultor elegido para el Plan conceptual del proyecto

### **Coalición: Neutral**

- El facilitador/El mediador
  
- El registrador/El cofacilitador

### **Coalición: Negocio local**

- El propietario de un negocio del centro de la ciudad ubicado en la carretera estatal 13
  
- La Cámara de comercio que representa a todos los negocios locales
- El urbanizador en las afueras de la ciudad, el cual representa los intereses del promotor inmobiliario.

### **Coalición: Protección de la comunidad**

- El representante local del grupo medioambiental
  
- Un arquitecto local, el cual funge como representante vecinal del lado este de la carretera
  
- Un abogado local y aficionado a la historia, el cual funge como representante vecinal del lado oeste de la carretera
  
- El representante local del Distrito de la Calidad del Aire

Las siguientes son descripciones de cada coalición de intereses. Todos los participantes, asumiendo que han discutido la situación y que interactuaron en el pasado, por lo general conocen a estas partes y sus puntos de vista.

### **Descripción de la coalición: Gobierno local**

El Consejo Municipal desea encarecidamente que el centro de la ciudad tenga éxito, que haya desarrollo económico y que las partes locales estén contentas con el resultado. Los miembros del consejo recientemente se han entusiasmado con varios tipos de mejoras de diseño urbano y con todo el movimiento en planificación y diseño del “nuevo urbanismo”. El gobierno local no ha adoptado una posición oficial sobre alternativa alguna, aunque durante las discusiones parece evidente que los concejales no quieren la carretera de circunvalación (Opción B). Varios urbanizadores locales les están presionando fuertemente. Ellos solamente apoyarían la ampliación de la SR 13 si el proyecto incluyera muchas mitigaciones y características de diseño urbano. El urbanizador local para el uso mixto del centro de la ciudad también ha presionado a favor de su proyecto.

### **Descripción de la coalición: Diseño de carreteras**

Esta coalición desea la mejor solución de ingeniería que resuelva los problemas de las carreteras al más bajo costo. Caltrans ha contratado al consultor privado para que trabaje en cualquier proyecto que surja. A ambos ingenieros les interesa mantener la paz entre todas las partes, pero también necesitan asegurar que se tomen algunas medidas para la seguridad y mejoras al tráfico. Ambos ingenieros son muy comprensivos en cuanto al deseo de obtener mejoras de diseño urbano, tránsito y mejoras para

peatones y bicicletas, sin embargo, la SR 13 es su primera prioridad. Caltrans no ha adoptado una posición oficial, pero en el pasado ha escogido la Opción A, la de ampliar la carretera a cuatro carriles. Los planificadores de Caltrans han considerado la importancia del “diseño contextual sensible” y apoyan vincular el uso de la tierra y el transporte, siempre y cuando la carretera sea mejorada. Los ingenieros no creen que la carretera de circunvalación tenga sentido debido a los costos y el impacto al medio ambiente, pero ellos saben que la gerencia de Caltrans está siendo presionada fuertemente para que la considere. Los ingenieros no están seguros de si el circuito de dos sentidos del centro de la ciudad funcionará, pero están dispuestos a estudiarla.

### **Descripción de la coalición: Neutral**

El facilitador y el registrador están aquí para garantizar que el proceso sea justo y objetivo y que todos los bandos sean escuchados y entendidos. Sus objetivos son obtener un consenso en algún proyecto o conjunto de proyectos y programas lo más rápidamente posible. A estas personas les parece crítico que todas las partes salgan sintiendo que sus intereses fueron tenidos en cuenta y que la solución es razonable. Ellos esperan que nadie genere un gran problema.

### **Descripción de la coalición: Negocio local**

Este grupo es muy diverso, pero hacen lo posible por apoyarse los unos a los otros y mostrar un frente unificado. Su posición oficial de coalición es que la carretera debe hacerse más segura y guiar el tráfico de una manera más eficaz. En varias ocasiones pasadas, ellos apoyaron la Opción A, la de ampliar la carretera. Ellos también están interesados en explorar la Opción F, la cual da lugar a dos segmentos de un sentido, porque ésta abrirá áreas nuevas que podrían dar apoyo a los negocios. Ellos están a favor de la expansión y el éxito comercial del centro de la ciudad, así como de otras áreas. Ellos respaldan el desarrollo en general y respaldan los dos proyectos principales de desarrollo urbano. La coalición es ambivalente en cuanto al valor de las mejoras de diseño urbano. Los defensores del centro de la ciudad piensan que las mejoras ayudarán; otros piensan que son un despilfarro de fondos. La coalición es ambivalente en cuanto a las mejoras para peatones y bicicletas, pero no desconocen lo poco popular de esa postura. Algunos miembros de la coalición apoyan rotundamente una carretera de circunvalación para ayudar a urbanizar esa área de la comunidad, pero se les dificulta reconocerlo porque eso sería contrario a los intereses del centro de la ciudad. Este grupo necesita mantener las buenas relaciones con el Ayuntamiento, pero no necesariamente con los demás.

### **Descripción de la coalición: Protección de la comunidad**

Este grupo es muy diverso, pero hacen lo posible por apoyarse los unos a los otros y mostrar un frente unificado. Los miembros son todos muy visibles y bien conocidos en la política local, y son considerados muy seriamente por los políticos locales. Este grupo ha declarado públicamente su oposición a las Opciones A, B y F. Algunos miembros individuales han indicado que sus organizaciones pueden litigar sobre la carretera de circunvalación, la Opción B, mientras que otro grupo vecinal amenaza con presentar una demanda legal en relación con el circuito de dos vías, la Opción F. Este grupo ha expresado una fuerte oposición al proyecto de la comunidad para personas mayores. Ellos tienen sentimientos encontrados sobre el proyecto del centro de la ciudad. Algunos creen que éste representa un “crecimiento sensato” y es necesario como un buen ejemplo; otros creen que los impactos a los vecindarios y al tráfico son demasiado grandes. Este grupo ha declarado que

prefiere opciones como la C (hacer nada), la D (mejoras menores de diseño urbano) o la E (estrechar la carretera para las bicicletas). Este grupo también apoya las mejoras del tránsito incluso si cuesta extra. Los representantes vecinales apoyan las mejoras modestas de diseño urbano, pero desconfían mucho de cualquier proyecto que pudiera aumentar el tráfico local.

**Los siguientes son papeles específicos dados a cada persona pero no compartidos con el grupo:**

**Descripción del papel confidencial: Alcalde de Chance**

Habiendo sido electo recientemente y muy popular, usted está resuelto a hacer feliz a todo el mundo, especialmente a las personas locales influyentes. El resultado mínimo para este papel es que la carretera debe hacerse más segura, que debe haber espacio suficiente para el tráfico, y que las mejoras de diseño urbano son necesarias y beneficiarán al centro de la ciudad. Usted piensa que el proyecto de desarrollo urbanístico de uso mixto es justo lo que la comunidad necesita. Usted no puede aceptar el enfoque de “no hacer nada”. Usted es ambivalente sobre el proyecto de la comunidad para personas mayores. Usted desea mantener una buena relación con el urbanizador y los líderes empresariales y a usted le preocupa oponerse a un proyecto para personas mayores, pero quiere apoyar a la comunidad medioambiental. Usted no ha hecho pública su opinión sobre alternativa alguna, pero ha hecho declaraciones contra la carretera de circunvalación y contra una “carretera masiva” en el centro histórico de la ciudad de Chance.

A usted le gustan las Opciones F y G. También le gusta la Opción D, pero le preocupa que ésta no pueda mejorar suficientemente el tráfico. Usted apoya la H, pero le preocupan los costos. Usted espera que Caltrans y los urbanizadores puedan financiar todas las mejoras porque usted sabe que la ciudad tiene poco para dar.

**Descripción del papel confidencial: El director de planificación/El director de obras públicas de Chance**

Su resultado mínimo es seguir el liderazgo del consejo. Mayormente, usted piensa que eso significa que la carretera debe hacerse más segura, que debe haber espacio suficiente para el tráfico, que las mejoras de diseño urbano son necesarias y beneficiarán al centro de la ciudad, y que el proyecto de desarrollo urbanístico de uso mixto es positivo. Usted no está seguro de la comunidad para personas mayores en las afueras de la ciudad. El consejo está dividido en cuanto al proyecto. A usted le preocupa el aliciente de crecimiento en un área ambientalmente susceptible, pero sabe que Chance necesita centros residenciales para personas mayores. Usted desea mantener una buena relación con todos los grupos locales de interés, pero los funcionarios electos no parecen estar preocupados por mantener una buena relación con Caltrans, el ingeniero o el condado. Como un profesional serio, sin embargo, usted quiere ganarse el respeto de estas personas.

A usted en general le gustan las Opciones D, E, G y quiere estudiar la F, pero le preocupa que éstas no puedan mejorar suficientemente el tráfico. Usted apoya la H, pero le preocupan los costos y la viabilidad. Usted espera que Caltrans y los urbanizadores puedan financiar todas las mejoras. Usted ha sido el director por un tiempo. Usted ha pasado por muchas batallas y piensa que necesita una gran victoria para realzar su trabajo. A usted le atrae tener la idea creativa que salve el día.



## **Descripción del papel confidencial: Director de proyectos locales de Caltrans**

Usted ha trabajado para solucionar esta situación por muchos años. Conoce bien a la comunidad y a todos los involucrados. Los miembros del personal y los profesionales locales le tienen en alta estima, pero usted ha vivido momentos tensos con algunos de los activistas e integrantes de la comunidad de comerciantes locales. Usted se esfuerza muy duro por cumplir los enfoques de la nueva sociedad y quiere hacer de éste un proyecto modelo para usted y su división. Su departamento ha estado buscando maneras de implementar “soluciones dependientes del contexto”

Se han gastado fondos considerables en el estudio de la Opción A y la revisión de cuáles mejoras de diseño urbano pueden acompañar la ampliación de una carretera. Usted considera que la Opción A resolverá muchos de los problemas de tráfico. Usted también piensa que alguna forma de la Opción D y G, o la Opción H con el tránsito altamente mejorado, podría funcionar por un tiempo, pero no a largo plazo. Caltrans aún no ha adoptado una posición formal. Usted sabe que la Opción C no será aceptable puesto que a esta región se le han prometido mejoras durante muchos años. Usted sabe que Caltrans puede proseguir sin la concurrencia de todos, pero probablemente conlleve a una demanda legal y será costoso. Usted está dispuesto a mantener la mente abierta acerca de la carretera de circunvalación—las Opciones B y F—pero no guarda muchas esperanzas de que sean viables.

## **Descripción del papel confidencial: Ingeniero consultor elegido para el Plan conceptual del proyecto**

Usted es un experto en planes de corredores e ingeniería de transporte, pero usted no ha trabajado antes en esta área y no está familiarizado con los participantes, los diversos proyectos de desarrollo urbano de Chance o la historia local. Usted sabe que puede diseñar cualquier cosa para que funcione, pero está receloso de lo que resolverá un grupo diverso. La solución acordada podría resultar ser un “resultado” impracticable en vez de un diseño óptimo. Sin embargo, usted conoce el valor de un consenso y está dispuesto a trabajar con el proceso de toma de decisiones hasta que todas las partes se pongan de acuerdo.

Se han gastado fondos considerables en el estudio de la Opción A y la revisión de cuáles mejoras de diseño urbano y de estacionamiento pueden acompañar la ampliación de una carretera. Usted considera que la Opción A resolverá muchos de los problemas de tráfico. Usted también piensa que alguna forma de la Opción D y G, con el tránsito altamente mejorado (Opción H), podría funcionar por un tiempo, pero usted está seguro de que no funcionará a largo plazo. Usted estima que es su deber profesional guiar a su cliente para que éste no acepte una solución de corto plazo. Su cliente, Caltrans, aún no ha adoptado una posición formal. Usted sabe que la Opción C no será aceptable puesto que a esta región se le han prometido mejoras durante muchos años. Usted sabe que Caltrans puede proseguir sin la concurrencia de todos, pero probablemente conlleve a una demanda legal y será costoso. Por otra parte, como su compañía hace trabajos de ingeniería y del medio ambiente, mientras más se alargue el proceso, más honorarios cobrará usted. Usted está dispuesto a mantener la mente abierta acerca de la carretera de circunvalación—las Opciones B y F. Sin embargo, no guarda muchas esperanzas de que sean viables. Los estudios preliminares indican que la carretera de circunvalación es demasiado costosa y perjudicial para el medio ambiente y que el circuito de dos vías requerirá muchos otros cambios en zonas establecidas de Chance.

Su vida se complica todavía más por el hecho de que su compañía hace muchos trabajos para la constructora del proyecto para las personas mayores. Se ha determinado que no existe un conflicto

actual ya que los trabajos se realizan en otro condado con otras sucursales, pero hay presiones internas para que usted, de ser posible, por lo menos mantenga contentos a los partidarios de la carretera de circunvalación.

### **Descripción del papel confidencial: Facilitador/Mediador**

Su trabajo es controlar la discusión y llegar a una conclusión. Usted necesita mantener a todos los participantes enfocados y le complacería ver que todos estuvieran contentos con la solución y sintieran que se cumplieron sus objetivos. Usted espera que la ciudad y/o Caltrans le vuelva a contratar para hacer más trabajos de mediación en el futuro. Usted es neutral y debe mantenerse así, pero le preocupa mucho mezclar las decisiones sobre desarrollo urbanístico con las preguntas básicas de mejoras a la carretera. Por tanto, recela en gran medida de la solución de la carretera de circunvalación y desearía que fuese eliminada. Usted también piensa que los grupos de interés comunitarios no están tan bien representados en esta mediación como deberían, dado que son significativamente numerosos y tienen opiniones diversas. Usted no puede cambiar la combinación de representantes porque la ciudad tomó decisiones definitivas sobre los mismos.

### **Descripción del papel confidencial: Registrador**

Su trabajo es apoyar al facilitador, actuar como estrategia principal y llevar al grupo a un consenso lo antes posible. Usted necesita mantener a todos los participantes enfocados y le complacería ver que todos estuvieran contentos con la solución y sintieran que se cumplieron sus objetivos. Usted espera que la ciudad y/o Caltrans le vuelva a contratar para hacer más trabajos de mediación en el futuro. Usted es neutral y debe mantenerse así, pero le preocupa mucho mezclar las decisiones sobre desarrollo urbano con las preguntas básicas de mejoras a la carretera. Por tanto, recela en gran medida de la solución de la carretera de circunvalación y desearía que fuese eliminada. Usted también piensa que los grupos de interés comunitarios no están tan bien representados en esta mediación como deberían, dado que son significativamente numerosos y tienen opiniones diversas. Usted no puede cambiar la combinación de representantes porque la ciudad tomó decisiones definitivas sobre los mismos. Usted espera distinguirse durante este proyecto, de manera que está buscando oportunidades para proponer el acuerdo de “compromiso” o la solución ganadora.

### **Descripción del papel confidencial: Propietario de un negocio del centro de la ciudad**

Desde hace tiempo usted ha sido residente y propietario de un negocio en Chance. Usted desea arduamente que al centro de la ciudad le vaya bien y le complace ver el progreso que éste ha hecho en los últimos años. El resultado mínimo que usted espera es que las mejoras de diseño urbano se realicen, que el proyecto de uso mixto se construya y que el tráfico sea mejorado de alguna manera. Usted no está seguro de la ampliación de la carretera, pero no se opone rotundamente a ella. Usted preferiría pensar en algo mejor, como por ejemplo, alguna combinación de D, G y H. Privadamente, a usted le preocupa sobremanera la carretera de circunvalación porque piensa que mataría a los negocios. Sin embargo, como muchos de sus viejos amigos que viven fuera del centro de la ciudad lo apoyan, usted no ha dicho mucho.

Usted no puede aceptar el enfoque de “no hacer nada”. Al mismo tiempo, usted no quiere un enfoque que amplíe la carretera pero deje de darle a los negocios un mejor diseño, visibilidad o acceso. Usted demuestra públicamente que comprende las posiciones de las comunidades vecinales y

medioambientales, porque usted ha tratado con ellas por mucho tiempo y necesita seguir haciéndolo. Sin embargo, privadamente usted piensa que ellas son extremistas que no toman en cuenta la realidad económica. Usted piensa que los negocios locales continúan sustentando la comunidad y necesitan mantenerse bien.

### **Descripción del papel confidencial: Representante de la Cámara de Comercio**

Usted es un antiguo residente y propietario de un negocio en el condado y más recientemente en las afueras de Chance. Usted quiere que todas las actividades comerciales, de desarrollo urbanístico, y económicas tengan éxito. El resultado neto que usted espera es que se mejore el tráfico y que se aprueben ambos proyectos de desarrollo urbano. A usted le agrada la idea de la ampliación de la carretera, pero estaría dispuesto a aceptar otras opciones si los expertos le prueban que la seguridad y el flujo de tráfico mejorará. Usted apoya las mejoras de diseño urbano, pero las considera en cierta medida como un gasto adicional. En privado, usted no cree que el mejoramiento de las zonas peatonales y para bicicletas realmente beneficiará en mucho la base económica de la comunidad, pero usted quiere mantener la paz con ciertos grupos comunitarios por lo que no insiste en exponer estas ideas. Usted apoya la carretera de circunvalación porque muchos de sus miembros la quieren, pero usted también se mantiene callado sobre esto porque los negocios del centro de la ciudad temen perder clientes potenciales.

Usted no puede aceptar el enfoque de “no hacer nada” o un enfoque que no corrija los problemas de tráfico a largo plazo. Usted demuestra públicamente que comprende las posiciones de las comunidades vecinales y medioambientales, porque usted ha tratado con ellas por mucho tiempo y necesita seguir haciéndolo. Sin embargo, privadamente usted piensa que ellas son extremistas que no toman en cuenta la realidad económica. Usted piensa que los negocios locales continúan sustentando la comunidad y necesitan mantenerlos bien.

### **Descripción del papel confidencial: Urbanizador/Intereses de los bienes inmuebles**

Durante mucho tiempo usted ha pensado que se necesitan hacer mejoras significativas al tráfico en todo Chance para dar cabida al crecimiento y a nuevos negocios. Usted está fuertemente a favor de expandir la SR 13 a por lo menos cuatro carriles y de hacer mejoras apropiadas a las intersecciones y la seguridad. Por tanto, su primera posición es apoyar las Opciones A y G. Sin embargo, usted también está interesado en la carretera de circunvalación, la Opción B, en parte porque usted considera que es algo bueno y en parte porque usted es, de hecho, uno de los socios—aunque sólo socio capitalista—del desarrollo urbanístico mismo. Usted no desea que esto salga a relucir durante la discusión, por lo tanto usted permanece sin manifestar opinión sobre el tema de la carretera de circunvalación. Usted está buscando maneras de ayudar a facilitar la solución que desea. Usted está a favor de las mejoras al centro de la ciudad, al tránsito y al diseño urbano, tal como se presentan en las Opciones H y D, pero éstas son claramente secundarias para usted y de ninguna manera un reemplazo de las mejoras básicas del tráfico.

Aunque usted quiere continuar haciendo negocios en esta región, también está interesado en usar esta situación políticamente para promover los intereses del desarrollo urbanístico de bienes inmuebles en el área. Por lo tanto, usted desea “darle una lección a los detractores” y asegurarse de que se apruebe uno de los proyectos principales. Usted apoya fuertemente los dos proyectos principales y quiere que se den los proyectos.

### **Descripción del papel confidencial: Representante local del grupo medioambiental**

Usted se opone vehementemente a la carretera de circunvalación, la Opción B, y los desarrollos poco ordenados que ocasionaría. Usted no puede aceptar eso como parte de solución alguna, y de hecho le gustaría acabar con la idea de la carretera de circunvalación de una vez por todas. Usted también se opone a la ampliación de la SR 13, la Opción A, porque cree que ésta sencillamente traerá más tráfico y contaminación atmosférica y no resolverá los problemas económicos y de congestión. De haber alguna ampliación o mejoramiento del tráfico, si acaso, usted querrá ver que haya una mitigación considerable y algunas compensaciones comunitarias/medioambientales. Usted se inclina hacia la solución de no hacer nada, la Opción C, pero le gustaría ver que el centro de la ciudad mejorara y apoya opciones como la D y la E. Usted apoya en privado el proyecto de uso mixto del centro de la ciudad porque considera que es un modelo necesario para la comunidad. Al mismo tiempo, usted duda en expresar constantemente su opinión sobre esto porque a muchas personas de su coalición les preocupa que éste represente un desarrollo urbanístico de envergadura. A usted le parece adecuada la Opción F, particularmente si se pudiera combinar con el estrechamiento de la carretera SR 13, la Opción E. Sin embargo, usted no puede manifestar su interés porque los miembros vecinales en esa área están muy preocupados por la idea de un circuito de dos vías y usted los necesita de “su lado”.

A usted no le preocupan mucho los costos, pero le gustaría mucho que Caltrans o un urbanizador pagara por la mayor parte de las mejoras. Usted no quiere quitarle ninguna fuente potencial de fondos de la ciudad a otros proyectos necesarios, como la compra de espacios abiertos y restauración de los ríos. Usted está abierto a las oportunidades creativas para ayudar al medio ambiente local, incluso si la mitigación o compensación no está directamente relacionada con la carretera o los proyectos de desarrollo urbanístico.

### **Descripción del papel confidencial: Representante vecinal**

Usted ha vivido en las afueras del centro de la ciudad por muchos años en una casa de labranza restaurada. De hecho, usted trabaja en casa como arquitecto en una oficina que está sobre la cochera. Usted tiene mucho interés en la preservación histórica. Usted no quiere que se amplíe la carretera, la Opción A, y no desea que se apruebe el circuito de dos vías, la Opción F. Su vecindario no se verá afectado de inmediato por el circuito de dos vías, pero usted tiene amigos y colegas que viven en el vecindario que será afectado. Usted está tratando de mantener la relación con ellos. Usted tampoco quiere que se construya la carretera de circunvalación, pero no es inflexible en cuanto a esa idea. Su interés es conservar un centro urbano fuerte pero histórico, no realmente los asuntos ambientales.

Usted está muy interesado en que se hagan mejoras de diseño urbano, la Opción D, pero quiere asegurarse de que sean de carácter histórico, de alta calidad y diseñadas por un profesional. El transporte público y las bicicletas están bien, pero usted no mantiene muchas esperanzas realistas de que serán medios de transporte exitosos. Por el bien de los otros miembros de su coalición, usted mostrará públicamente su apoyo a las opciones de tránsito y bicicletas. Usted es neutral en cuanto al proyecto de desarrollo de la comunidad para personas mayores y es posible que usted obtenga parte de su trabajo de diseño, pero se opone al proyecto de uso mixto del centro de la ciudad. A usted le encanta la idea de uso mixto y la intensidad del proyecto, pero piensa que el diseño no es adecuado y no le saca partido al ambiente histórico del centro de la ciudad. Si el proyecto fuese diseñado, usted lo apoyaría.

## **Descripción del papel confidencial: Representante local del Distrito de la Calidad del Aire**

Usted ha trabajado para varias agencias ambientales de la región en la última década. Usted es bien conocido en el área y muy respetado como la voz de la razón y por su conocimiento de asuntos ambientales, particularmente la calidad del aire. En su cargo actual, usted es una agencia interesada que comentará sobre cualquier documento acerca del medio ambiente producido por los proyectos. El directorio de su distrito no ha adoptado una posición oficial sobre la SR 13 o algún otro componente del debate. Por otra parte, usted también es residente de Chance y tiene opiniones sólidas sobre cómo ésta debería planificarse. Usted es consciente de la necesidad de mejorar el tráfico, pero no está seguro de que la ampliación de la SR 13, la Opción A, sea la mejor solución. Usted se opone fuertemente a la Opción B, la carretera de circunvalación, porque piensa que ésta abrirá áreas para desarrollo que deberían permanecer sin desarrollar y resultará en un aumento de la contaminación atmosférica. Usted está presionando mucho para que se mejore el tránsito en toda la región, y para que haya opciones como viajar en bicicleta. Una combinación de las Opciones E, G y H son sus principales prioridades, y usted piensa que su distrito apoyaría esas posiciones.

Usted es bueno en generar consenso y está tratando de trabajar entre la ciudad, las agencias y la coalición medioambiental. A usted le gustaría que alguno de los proyectos tuviera éxito. En privado, usted se opone a la comunidad para personas mayores y apoya el proyecto de uso mixto del centro de la ciudad. Sin embargo, usted no puede decir mucho porque su distrito no ha adoptado una postura sobre alguno de los proyectos y probablemente no lo hará, a menos que sea para comentar sobre las partes del EIR que tengan que ver con el transporte y la calidad del aire.