



CENTRO DE ESTUDIOS DEMOGRÁFICOS, URBANOS Y AMBIENTALES

*LOS PARQUES QUE HACEN CIUDAD:
POLÍTICA Y GOBERNANZA PÚBLICO-PRIVADA EN LA CIUDAD DE MÉXICO*

Tesis presentada por
MARISOL ROMERO MAGALLAN

Para optar por el grado de
DOCTORA en
ESTUDIOS URBANOS Y AMBIENTALES

Director de tesis
VICENTE UGALDE SALDAÑA

CIUDAD DE MÉXICO



CENTRO DE ESTUDIOS DEMOGRÁFICOS, URBANOS Y AMBIENTALES

Doctorado en Estudios Urbanos y Ambientales

Constancia de aprobación de tesis

Ciudad de México, 20 de mayo de 2022.

Director de Tesis: Vicente Ugalde Saldaña

Aprobada por el Jurado Examinador:

Sinodales propietarios

Presidente

Nombre: Tiana Bakic Hayden Firma:

Vocal

Nombre: Alejandra Leal Martínez Firma:

Secretario

Nombre: Rodrigo Meneses Reyes Firma:

Sinodal suplente

Nombre: Verónica Crossa Niell Firma:

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es analizar los usos y distinciones de lo público y lo privado que han dado forma a la creación y gobernanza de tres parques metropolitanos en la Ciudad de México: La Mexicana, Bicentenario y Chapultepec. Se propone examinar cuatro momentos de gestión: 1) la creación y mejora de un parque, 2) la configuración de los arreglos mixtos de gestión y 3) la práctica de la deliberación ante de la toma de decisiones, y 4) la planeación. Primero, utilizando investigación documental, se analiza la constitución de tres parques metropolitanos de la Ciudad de México –Chapultepec, Bicentenario, La Mexicana- a partir de las controversias que surgieron durante su creación. Luego, se examinan los arreglos de la gestión actuales de estos tres parques mediante la revisión de su organización, entrevistas con actores clave, así como el proceso de circulación de éstos como buenas prácticas de gobernanza. Después, se analizan las metáforas de lo público y lo privado, así como las racionalidades políticas detrás de los posicionamientos de los integrantes del Consejo Rector Ciudadano de Chapultepec en su práctica deliberativa. Finalmente, se aborda el proceso de planeación del Plan Integral Chapultepec a partir de los horizontes de planeación y las definiciones del plan que se negociaron durante las sesiones del mencionado consejo en 2019. Se argumenta que los efectos de la gestión público-privada de los parques no se traducen en la privatización del espacio o del gobierno, sino en la aparición de un sentido común neoliberal que se expresa de manera ambigua y contradictoria.

AGRADECIMIENTOS

Un primer agradecimiento va para el Consejo, Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo a esta investigación. Deseo que otros tengan la misma oportunidad que CONACYT me dio de investigar.

Un segundo agradecimiento es para mi director de tesis Vicente Ugalde y mi lectora Alejandra Leal por su acompañamiento en la escritura, por su contención en los momentos de ansiedad y por su valiosa guía. También estoy ampliamente agradecida con los profesores del Centro de Estudios Urbanos y Ambientales, del Centro de Estudios Históricos y del Centro de Estudios de Asia y África que se dieron un momento para leerme, escucharme y hacer aportaciones precisas e interesantes. En su tercera aparición consecutiva en esta sección, un agradecimiento a Antonio Azuela por su invaluable perspectiva. Quiero agradecer también a los organizadores de los Seminarios Gobernando lo Urbano de El Colegio de México, El (des)orden urbano y las clases populares del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM y *What is Governed and not governed* del Centro de Estudios Europeos y de Política Comparada de Sciences Po París, por el espacio brindado como comentarista, pero también para presentar mi trabajo. Cada una de las experiencias fueron muy enriquecedoras para esta investigación.

Un tercer agradecimiento es para las personas que hicieron posible el trabajo de campo en esta investigación. No solo fueron muy dispuestas a ayudarme a entrar al campo, y compartirme sus experiencias y puntos de vista, también me ayudaron a pensar esta tesis de una forma nueva a la que yo originalmente tenía pensado.

Un cuarto agradecimiento es para El Colegio de México. Sus bibliotecarias, sus cocineras, sus jardineras, sus gatos, sus cubículos y sus camioncitos hicieron de este proceso algo más llevadero y feliz. También un agradecimiento profundo por las amigas y amigos hechos en el camino: los detalles de Angie, las historias de Mar, la salsita de Javi, el acelere de Bety, el humor de Brenda, la risa de Erandi, la seriedad de Angel, los engaños de Faustino, el pastel de plátano de Omar y las pláticas en el elevador con Josué. Andrés Colorado: no me olvido de ti. Finalmente, a todos los colegas conocidos en el camino, y a los que me apoyaron al considerarme en sus espacios. Gracias.

Los últimos, aunque no menos importantes agradecimientos van dedicados a mi mamá Rocio Magallán, mi abuela Rosita y mi abuelo Arturo, que me sonrojan con su orgullo desmedido y su amor infinito. Gracias a mis amigas y colegas por la sororidad y el gran cariño: Tania Carrillo, Lidia González, Paola Thompson, Violeta Gutiérrez, Cristina Valdivia. También gracias a mis hermanitos sociolocos Arturo Díaz y Sito Ruiz por la escucha, la lectura atenta, la crítica constructiva, el saber apagar los bomberazos de preocupación y por la vida compartida con esa adorable gata-pantera Pippa. Gracias infinitas a Néstor que me acogió, me aguantó y me contuvo durante el proceso de escribir una tesis en medio de una pandemia: no sabía que las alas de pajarito fuesen tan cálidas. Gracias también al perro de mis ojos, Chocolino, que siempre sabía cuándo había que sacarme al parque a pasear.

ÍNDICE

LA CIUDAD QUE HACEN LOS PARQUES.....	1
PARQUES, GOBERNANZA Y LO PÚBLICO. UNA REVISIÓN TEÓRICA.....	12
1. Los parques que hacen ciudad: aproximaciones políticas a su función	13
2. Los arreglos público-privados en la gobernanza de parques	18
3. Parques públicos, gobiernos priva(tiza)dos: una revisión crítica de adjetivos	25
LA POLÍTICA DE LA CREACIÓN DE PARQUES METROPOLITANOS EN LA CIUDAD DE MÉXICO	30
1. “Pensar de otra manera los parques de las ciudades”: Los parques como artefactos discursivos... 30	
2. El parque Bicentenario	35
2.1. “Plantemos más árboles donde antes había sólo oleoductos”: el parque como logro ecológico 35	
2.2. El símbolo del cumpleaños de México: el parque como monumento de progreso	39
3. Parque La Mexicana	44
3.1. “Luchamos por un parque”: la creación de un parque como contrapeso político	44
3.2. Una buena noticia: El parque como narrativa mítica	50
4. Bosque de Chapultepec	53
4.1. De megaproyecto privado a parque público: la nueva cuarta sección de Chapultepec como solución cultural	53
5. Apuntes Finales	58
LA GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA DE PARQUES METROPOLITANOS EN LA CDMX ..	62
1. El pastel completo: Las narrativas de la buena gestión mixta de parques.....	62
2. Los arreglos <i>ad hoc</i> en tres parques metropolitanos.	66
3. Las narrativas de la gestión público-privada	71
3.1. <i>Hacer a cada espacio responsable de lo que tiene que hacer</i> : entre la sustitución vecinal y el acompañamiento del Estado.....	72
3.2. <i>Peso por peso: ¿aumentando o acompañando el presupuesto?</i>	77
3.3. Un modelo de negocio: entre la sustitución y el <i>emprededurismo</i> en la gestión pública	83
4. <i>Pensar en los grises</i> : de arreglos <i>ad hoc</i> a modelos de gestión.....	90
5. Apuntes finales	95
EL CONSEJO RECTOR CIUDADANO DE CHAPULTEPEC	97

1. “¿Quieres que te ponga en contexto, te cuente quién es el grupo?”: El consejo rector y sus autodefiniciones	97
2. Navegando las transiciones del Consejo Rector	100
3. Entre amantes, ciudadanos y expertos: Los Consejeros Ciudadanos de Chapultepec	103
3.1 La suma de voluntades: los consejeros y la racionalidad filantrópica.....	106
3.2 El contrapeso científico: los consejeros y la racionalidad tecnocrática.....	108
3.3 No somos autoridad: los consejeros y la racionalidad democrática	112
4. Entre ensambles, recetas y transparencias: las metáforas de lo público y lo privado en el Consejo Rector.....	115
4.1 <i>Un ensamble fascinante y complicado</i> : El Consejo Rector y el Fideicomiso	118
4.2 Una receta más humilde: las autoridades y el fideicomiso	120
4.3 Buscar como sí somos transparentes: El Consejo Rector y el público	124
5. Apuntes Finales	128
 EL PLAN INTEGRAL CHAPULTEPEC	 130
1. ¿Exactamente qué quiere decir?: El Programa Integral Chapultepec y sus horizontes de planeación	130
2. Entre la continuidad, la ruptura y la reescritura: El encuentro de horizontes de planeación y sus metáforas.....	133
2.1 El pragmatismo nos ira diciendo: los horizontes de la planeación experta y gubernativa....	137
2.3 Lo que diga la Ciudad: los horizontes de la planeación deliberativa y estatal.....	145
2.4 “¿Qué manejo vamos a hacer, o sea, en la realidad pues, en la cotidianidad?”: el horizonte de la planeación burocrática	149
3 Las definiciones del plan y sus funciones políticas	154
3.1 No caer en el fetichismo del documento: el plan y sus formas	157
3.2 ¿Qué está implícito en esa maravillosa palabra de programa?: el plan y sus lenguajes	161
4 Apuntes Finales	165
 CONCLUSIONES	 168
REFERENCIAS.....	175
ANEXOS	187

Índice de tablas

Tabla 1 Modalidades de Gestión Mixta de tres parques metropolitanos de la CDMX	66
--	----

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Mapa de Parques Metropolitanos de la Ciudad de México.....	31
Ilustración 2 Presentación de proyecto de parque recreativo en los terrenos de la refinería en 1992.....	36
Ilustración 3 Felipe Calderón en la inauguración de la primera sección del Parque Bicentenario en noviembre de 2010	42
Ilustración 4 Placas conmemorativas de grandes donantes afuera de Museo de Sitio, 18 de septiembre de 2019	79
Ilustración 5 Placas conmemorativas y bancas adoptadas por donantes individuales (izquierda) y empresariales (derecha) en Calzada del Rey 11 de diciembre de 2019	82
Ilustración 6. Imagen comparativa de arbolado Parque Bicentenario 2018-2020.....	87
Ilustración 7 Evento virtual: Presentación del Libro: "Bosque de Chapultepec. Sitio Sagrado y Natural de México", diciembre 2021.	102
Ilustración 8 Miembros del Consejo Rector Ciudadano 2002-2021.....	105
Ilustración 9 El Programa Integral Chapultepec en maquetas, bocetos e ilustraciones.	155

Índice de Anexos

Anexo 1 Cronologías de parques	187
Anexo 2 Guía de tópicos para entrevistas con funcionarias/os	207
Anexo 3 Guía temática para entrevistas con consejeras/os	210

INTRODUCCIÓN

LA CIUDAD QUE HACEN LOS PARQUES

En una columna de opinión publicada en enero de 2018, escrita por un joven político candidato al congreso de la Ciudad de México se lee que el Parque La Mexicana (en ese entonces recién inaugurado) es un ejemplo de un formato de privatización de los espacios públicos en la Ciudad de México. En su opinión, el parque no es público porque, a pesar de su lago e impresionantes instalaciones, hay comercios y restaurantes que están fuera del alcance de los vecinos del poniente de la Ciudad, es inaccesible en transporte público y es mantenido por trabajadores ajenos a la delegación, a pesar de que es un espacio que pertenecía a la ciudad (Castillo, 2018).

En agosto de este mismo año, se dio a conocer en una nota periodística un oficio de 2017 en donde la SEMARNAT puso a disposición del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales el Parque Bicentenario, bajo el desafortunado argumento de ser un espacio “ocioso e improductivo”(Secretaría de la Función Pública, 2019a). El propósito era concesionar a un empresario su manejo, aunque debido a este argumento se empezó a rumorar la construcción de departamentos (Gonzalez & Ricardo, 2018). Frente a esto, una persona inició una petición en la plataforma Change.org llamada “No al cierre del Parque Bicentenario” en donde solicitaba a diversos funcionarios de la SEMARNAT y SHCP que no se cerrara el parque donde niños y familias acudían cada fin de semana a hacer deporte y a jugar, que se diera prioridad a la salud de los ciudadanos y no al dinero que generaría la supuesta construcción de unidades habitacionales, finalizando con el siguiente planteamiento: “O bien, si quieren privatizarlo, creo que tenemos (*sic*) mucha gente que estaríamos dispuestos a pagar antes de su cierre.” (Amezcuca, 2018). La petición, aun activa en el 2021, lleva recolectadas 107,088 firmas; aun cuando no se construyeron departamentos ni se cerró el parque.

A finales de 2018, el presidente Andrés Manuel López Obrador anunció en su habitual conferencia matutina su interés por abrir al público un terreno que desde la época de Benito Juárez había sido utilizado por la SEDENA como área habitacional y para la industria militar. El mandatario comentó, frente a cuestionamientos de periodistas sobre posible especulación inmobiliaria, que se estaba pensando desarrollar un parque público que se integraría como la cuarta sección de Chapultepec, un museo de la historia militar y la urbanización de una parte ya impactada. También

enfaticó que se trataba de un bien de propiedad nacional que no se privatizaba, pues se abría un parque de 70 hectáreas al Pueblo de Santa Fe y la urbanización se llevaría a cabo por la propia Secretaría de Defensa y no por empresas privadas, ofreciendo un recordatorio sobre el significado de este término: “[...] privatizar -y si lo ven el diccionario- significa convertir lo público en privado. Así está en el diccionario. Ya se terminó esa política y nos queda todo ese terreno [...]” (López-Obrador, 2018)

Las preocupaciones en torno a la privatización, como estas que acabo de narrar, fueron constantes a lo largo de mi investigación sobre los parques metropolitanos y las gestiones público-privadas en la Ciudad de México. No obstante, aun con su recurrencia, lo que se entiende por privatización es bien diferente en cada caso. Como vemos en estos ejemplos concretos, algunas perspectivas se centran en el uso del espacio y plantean la privatización como una cuestión de accesibilidad; otras, partían de una percepción del manejo privado de los parques como una forma de privatización; o bien, encontramos aquellas visiones de la privatización asociadas a la propiedad de un terreno.

Ciertamente, estas inquietudes se insertan en el contexto de diversos procesos de neoliberalización que se han dado en las últimas décadas en la Ciudad de México y otras ciudades del mundo. En este sentido, diversos investigadores han señalado como procesos de neoliberalización local el surgimiento de arreglos de gobernanza “más allá del estado” caracterizados por ser poco democráticos, transparentes y que favorecen una lógica de mercado y de competitividad en el manejo de las ciudades (Harvey, 1989; Swyngedouw, 2005). En la Ciudad de México, Patricia Olivera señala que, con todo y las reformas políticas de 1997 a partir de las cuales se abrió la posibilidad a un proyecto urbano más democrático, se emprendieron grandes proyectos público-privados y concesiones a empresas para la privatización de vialidades y espacios públicos, así como también se propiciaron proyectos de renovación y rescate de centralidades urbanas (Olivera Martínez, 2014).

Sin embargo, decir que los parques metropolitanos se están privatizando solo porque cuentan con concesiones privadas a restaurantes y comercios, porque se involucraron actores privados en su manejo, o porque son de propiedad privada es inexacto. No es negar que estos procesos de

privatización de los espacios y la neoliberalización de los gobiernos locales ocurran. Más bien es argumentar que no es lo único que ocurre.

Aunado a esto, en todas estas preocupaciones parece haber un supuesto compartido: que los parques son una encarnación incontrovertible del bien público. En los ejemplos que mencione al principio, el parque se representa como lo deseable frente a otros espacios. “Todo el mundo ama los parques”, rephraseando la afirmación irónica de Irus Braverman (2008). A lo largo de su historia, estos lugares han cumplido diversas funciones políticas más allá de ser espacios de socialización, esparcimiento y saneamiento de las ciudades. Desde inicios del siglo XX, han sido concebidos como lugares de civilización para clases populares, como símbolos del progreso de las capitales urbanas o como instrumentos de revitalización urbana. En las últimas dos décadas, con la creciente concientización de problemas ambientales como el cambio climático o la contaminación atmosférica en las ciudades, autoridades, diseñadores de políticas y planificadores urbanos han atribuido funciones a los parques que van más allá de sus fronteras y que se relacionan con crear ciudades más sustentables. Incluso en el contexto actual de una pandemia, se volvieron lugares clave para la salud física y mental de los habitantes urbanos.

A partir de esta aproximación, desde un principio mi investigación se interesó por entender los efectos políticos de la gobernanza público-privada de parques metropolitanos en la Ciudad de México, enfocando los procesos mediante los cuales se constituyen y se gobiernan como un bien público. Para ello, propuse realizar investigación documental y empírica (entrevistas y observaciones) en torno a dos procesos entrelazados: la creación de parques como espacios públicos y la constitución de su gobierno. Asimismo, se propuso la comparación de tres parques metropolitanos: La Mexicana, Chapultepec, Bicentenario. La selección de estos lugares respondió en primera a que son parques de la misma dimensión, en el sentido de que fueron pensados como parques de la ciudad o metropolitanos y no solo como parques barriales; y en segundo, que los tres cuentan con mecanismos de gestión que involucran actores privados. Ahora bien, Chapultepec se volvió un caso preponderante en mi investigación, principalmente porque es donde tuve “entrada” a la observación directa de las reuniones del Consejo Rector Ciudadano.

Originalmente, la propuesta inicial apostaba por abordar a través de una mirada sociológica las representaciones de lo público que los creadores y administradores de parques movilizaban en los procesos de creación y gestión. No obstante, conforme fue avanzando el trabajo de gabinete y campo, fueron emergiendo temas que no había considerado en mi proyecto inicial y retos analíticos a la hora de abordar lo poroso y elusivo que puede ser estudiar lo público y lo privado en la práctica.

Primero, encontré que lo más revelador sobre la creación de parques y su relación con lo público no estaba en la reconstrucción cronológica de la historia territorial en sí misma, sino en las controversias que fueron determinantes para que un espacio de la ciudad se volviese un parque y no otra cosa. Asimismo, no contaba con que, casi al mismo tiempo que inicié mi trabajo de campo en el Consejo Rector, se anunciaría un proyecto tan grande y controversial como lo es el Proyecto Integral Chapultepec. Esto me obligo a abordar no solo la creación y la gestión, sino también los procesos de deliberación y de planeación en el análisis de la gobernanza de parques. Sobre lo segundo, al empezar el trabajo de campo en el consejo y con las entrevistas, me di cuenta de que, lejos de aparecer como conceptos explícitos o definiciones literales, las ideas sobre lo público y sus distinciones con lo privado también se manifestaban implícitamente en ciertas metáforas o posicionamientos de los actores en interacciones y discusiones sobre temas específicos. Por ejemplo, en una discusión del Consejo Rector Ciudadano de Chapultepec sobre el manejo de los sanitarios (CRC, 25 de octubre de 2019) encontré que el baño concentraba diversas posturas e ideas sobre qué era exactamente lo público en un contexto específico. Mientras algunos abogaban por la gratuidad como una metáfora de lo público entendido como accesibilidad, otros defendieron que la publicidad de los baños radicaba más bien en la enorme cantidad de público que atendía el bosque -entre 80 y 90 mil personas al año en la primera sección-, por ende, más que gratuidad, lo público se asociaba a la masividad, por lo que se tenía que pensar en mantener una tarifa mínima que permitiese mantener los baños en condiciones dignas para todos sus visitantes.

De tal modo, este trabajo presenta una etnografía sobre la gobernanza público-privada y sus efectos políticos en tres parques metropolitanos en la Ciudad de México desde la perspectiva de los vecinos, empresarios, funcionarios, gobernantes y expertos que los gobiernan. Esta gobernanza involucra, entre muchas otras cosas, la movilización de ciertos discursos sobre lo que hacen los parques por la ciudad y lo que hace la intervención privada por estos lugares, los arreglos

administrativos y políticos y la delimitación de funciones de lo público y lo privado que constituyen su gestión, la circulación de estas ideas en circuitos locales de política pública, así como un conjunto de negociaciones e interacciones que se dieron en el contexto de la deliberación de las decisiones y la planeación de transformaciones en estos espacios.

De esto, se derivan tres implicaciones analíticas clave para esta investigación. La primera es que el análisis se centra en las ideas de los promotores de los parques, y no de los usuarios, lo cual deja fuera los procesos de apropiación del espacio público, para centrarse en las prácticas discursivas que buscan definir tanto la función de los parques y su relación con la ciudad. La segunda es que los arreglos de la gestión son analizados a partir de sus efectos sobre la distribución del poder y la agencia, y no desde su éxito o fracaso. Finalmente, se propone centrar la mirada no en el objeto que se califica como público (el parque o el gobierno) y sus características, sino en el proceso de la definición y diferenciación de lo público y lo privado que se da en interacciones específicas dentro de ciertas prácticas que conforman la gobernanza de parques: la creación o renovación, la gestión, la deliberación y la planeación.

El material documental y empírico de este trabajo recoge narrativas, experiencias e interacciones de la diversidad de actores involucrados en la gestión de los parques de La Mexicana, Chapultepec y Bicentenario. Una primera parte se compone de un cuerpo documental constituido por documentos oficiales tales como leyes, decretos, planes y oficios; notas hemerográficas, videos y transcripciones estenográficas de conferencias o transmisiones en vivo, a partir de las cuales se documentan los procesos de creación y transformación de estos tres parques metropolitanos, pero que también revelan las opiniones y reivindicaciones de diversos actores públicos como expertos, políticos o funcionarios. Una segunda parte se compone de once entrevistas realizadas a los actores más visibles de la gestión de estos tres parques, específicamente: directoras, arquitectos y consejeros involucrados. En un primer momento, se planteó una entrevista semiestructurada que versaba en torno a tres ejes temáticos: el perfil profesional y laboral de las entrevistadas, su labor en el parque y sus percepciones sobre los retos y oportunidades en el marco de la gestión (**Anexo 2 y 3**). Sin embargo, conforme fue avanzando la investigación, las entrevistas se transformaron en conversaciones mucho más abiertas en torno a la historia de cómo los entrevistados se involucraron en la gobernanza del parque, así como sus percepciones sobre la relación de lo público y lo privado

en este contexto. La mayoría de estas conversaciones fueron grabadas a excepción de una por petición del entrevistado. Finalmente, una tercera parte se compone de la reconstrucción de diversos debates que se llevaron a cabo en las once reuniones del Consejo Rector Ciudadano de Chapultepec a las que asistí entre el 1 de marzo de 2019 y el 28 de febrero de 2021. Estas reuniones trataron sobre temas cotidianos de la gestión del Bosque, pero también sobre proyectos emergentes y extraordinarios como el Plan Integral Chapultepec o la realización de eventos masivos como festivales. Cabe señalar que mi participación como observadora se detuvo por la pandemia de coronavirus, ya que, con la migración a reuniones virtuales, ya no me fue permitido más el acceso a las mismas.

Un objetivo principal de la tesis es que se busca trascender la discusión sobre si es mejor lo público y lo privado para gobernar un parque, o si una gestión mixta privatiza o no un espacio público; para adentrarnos más bien en entender las formas y contextos específicos en las que surgen nuevos parques en la ciudad y los dispositivos que los gobiernan, enfocándonos en los discursos, las prácticas y las representaciones de los actores involucrados directamente en su gestión. También se busca entender qué exactamente producen estos mecanismos de gobierno en la forma de pensar, producir y gobernar los parques metropolitanos, pero no en términos de éxitos o fracasos, sino de sus efectos contradictorios, coyunturales y retroactivos (Larner, 2007; Larner & Butler, 2007). Tomando esto en cuenta, esta tesis no es sobre los parques en sí mismos, sino sobre cómo los parques y sus formas de gestión nos permiten indagar en las formas de alinear oposiciones políticas en torno a las formas de pensar la ciudad y su gobierno en momentos, lugares y contextos políticos específicos. Las limitaciones, sin embargo, son que únicamente tomé “instantáneas” sobre espacios muy específicos de la ciudad y sus formas particulares de gobernarlos para discutir sobre la ambigüedad de los paisajes políticos que gobiernan los espacios públicos de la ciudad.

A grandes rasgos, las respuestas que ofrece mi investigación a estas preguntas apuntan a una serie de efectos políticos que, como ya dije, van más allá de ponderar el éxito o el fracaso de las gestiones mixtas de parques por sí mismas. El primero de ellos es que, al mirar a los actores privados involucrados, encontramos que la creación de parques metropolitanos en la Ciudad de México no ha respondido únicamente a los beneficios que estos espacios traen a la ciudad, sino también a la politización y despolitización de controversias de diverso tipo. El segundo es que, aun con su

carácter *ad hoc*, estos arreglos parten de una problematización común -que hay un agotamiento del modelo público para el mantenimiento de parques-, por lo que se consolida la idea de que la intervención privada es la única y necesaria alternativa, dejando de lado el problema de fondo: la falta de impulso público al mantenimiento y no solo a la creación de parques. El tercero es que detrás de arreglos público-privados de la gestión como el que se materializa en el Consejo Rector Ciudadano de Chapultepec coexisten distintas racionalidades políticas y formas de articular lo público y lo privado, que transitan y se reconfiguran en el marco de interacciones específicas. Por lo tanto, más que hablar de una privatización o mercantilización de la gestión, podemos más bien pensar en que estos arreglos tienen funciones ambiguas que pasan por la legitimación, la representatividad y el contrapeso político, y que éstas cambian según el contexto. Finalmente, un cuarto efecto es que arreglos como el Consejo Rector Ciudadano pueden posibilitar el encuentro de diversos horizontes de planeación y generar diálogos y negociaciones en procesos de planeación controversiales como el Plan Integral Chapultepec.

Las contribuciones de la tesis se desarrollan en el campo de tres líneas de investigación. La primera tiene que ver con los debates en torno a los parques y su función en las ciudades, particularmente en la Ciudad de México. Existen ya trabajos que se han dedicado al estudio de las áreas verdes capitalinas desde distintas perspectivas. Muchos se han orientado a documentar los servicios ambientales, sociales y económicos que estas áreas proporcionan a la Ciudad ((Moncada Maya & Meza Aguilar, 2010; PAOT, 2010; Rivas, 2005). Por otra parte, investigadoras han ahondado en el estudio de la historia ambiental y social de estos lugares, poniendo énfasis en cómo a través de la creación de parques se buscó reformar física y socialmente el carácter de la capital mexicana y sus habitantes (Agostoni, 2003; Moerer, 2013; Pérez-Bertruy, 2003; Wakild, 2007, 2012). Este trabajo constituye una aportación a este último campo, al proponer una mirada crítica a los procesos de creación de parques desde la perspectiva de sus gestores y no de sus usuarios. Frente a los estudios que únicamente se centran en ilustrar los aspectos y efectos positivos asociados a los parques urbanos, mi investigación se adhiere a una corriente alternativa de estudios que sugiere que los espacios públicos no únicamente representan lugares donde ciertas prácticas y eventos ocurren, sino que son espacios donde un conjunto de ideologías, conflictos, preferencias y necesidades se materializan y adquieren significado en las ciudades.

La segunda aportación de este trabajo se inserta en el campo de la sociología política y el estudio de las gestiones público-privadas en las ciudades, específicamente el de parques y áreas verdes. A este respecto, existen estudios que se han dedicado a estudiar el desenvolvimiento de las leyes, políticas públicas y planeación territorial en torno a las áreas verdes urbanas en México (Ballinas, 2018; Krishnamurthy & Rente Nascimento, 1998; Miyasako, 2009). Otros tantos investigadores han empezado a incursionar en el estudio del contexto político a partir de los discursos, decisiones, conflictos y acciones que han permeado el uso y manejo de estos espacios (Giglia, 2013; Schteingart, 1987; Wigle, 2014; Garduño, 2017). También hay diversos trabajos en torno a los modelos de planeación y gestión de parques en la ciudad de México, partiendo en su mayoría de la perspectiva de las “buenas prácticas” (Ayala, 2018; Flores & González, 2010), o bien, desde la crítica de la privatización de la gestión y los espacios (Fernández, 2015, 2015). En este sentido, la tesis contribuye a ampliar el debate más allá de la movilización de modelos ideales de gestión o de la valoración negativa del involucramiento privado, mediante un acercamiento empírico a las prácticas de gestión y planeación de tres parques metropolitanos y su circulación en los circuitos de política pública local. Se parte del supuesto de que más que ser esquemas completamente formados desde una sola voluntad soberana o de la implementación de buenas prácticas, los mecanismos de gestión público-privada se forman por el ensamblaje de diversos objetivos, conocimientos, técnicas y prácticas de distintas proveniencias (Li, 2005, p. 386).

Finalmente, una tercera aportación se da en el campo de los estudios de lo público y lo privado. Frente a las aproximaciones semánticas a esta dicotomía que se han enfocado a caracterizar la dualidad de las “esferas” o de los públicos (Cefäi, 2018; Habermas, 1989), o bien en examinar a partir de tipologías los sentidos y significaciones de dichas categorías (Chaves & Montenegro, 2015; Rabotnikof, 1998), se retoma el trabajo de Susan Gal y su aproximación semiótica. Ella propone visibilizar que “las prácticas, relaciones y transacciones de la vida social y política no están limitados a principios asociados a una u otra esfera [de lo público y lo privado]” (Gal, 2002, p. 78), y que más bien esta división es sumamente contextual y posicionada. En este sentido, el estudio contribuye al análisis semiótico, mediante el enfoque en las prácticas, discursos e interacciones mediante las cuales se producen y actualizan las definiciones y distinciones de lo público y lo privado en el contexto de la gobernanza de parques públicos de la Ciudad de México.

El primer capítulo presenta una revisión crítica de la literatura sobre la creación de parques en las ciudades y su gestión público-privada. En un primer momento, se examinan ciertas discusiones de la geografía y la sociología que han abordado el estudio de los parques urbanos. Luego, se presenta una discusión sobre las distintas lecturas de la geografía crítica, la antropología, la sociología y las ciencias políticas sobre el involucramiento de actores privados en la gobernanza urbana. Finalmente, se retoma la literatura de la antropología política en torno a la ya clásica dicotomía de lo público y lo privado.

El segundo capítulo se centra en los procesos de creación de los tres parques metropolitanos. Este capítulo reconstruye las controversias que se dieron durante la creación de estos espacios, enfocando los argumentos que los promotores de parques movilizaron para justificar la creación o ampliación de los tres parques metropolitanos aquí estudiados. Primero, se presentan dos episodios relevantes para la creación del Parque Bicentenario: el cierre de la *Refinería 18 de Marzo* por el presidente Carlos Salinas en la década de 1990 y la inauguración con Felipe Calderón en 2012. Luego, se aborda el caso de La Mexicana, revisando primero las movilizaciones vecinales por el parque desde 2011 hasta su inauguración en 2017; y luego, la promoción del parque y la promesa de crear otros similares por Miguel Angel Mancera hasta 2018. Finalmente, se aborda la incorporación de la Cuarta Sección de Chapultepec desde la cancelación del proyecto inmobiliario en el campo militar uno en diciembre de 2018, hasta su reciente apertura en abril de 2021. El principal planteamiento de este capítulo es que las ideas sobre lo que un parque puede hacer por la ciudad son un lenguaje político muy poderoso utilizado para politizar conflictos por el uso del espacio urbano, o bien, para reivindicar diversas demandas sociales.

El tercer capítulo se centra en los arreglos de gestión público-privada. Siguiendo la idea de la *gobernanza ad hoc* de Mariana Valverde, las preguntas centrales que guían este capítulo son ¿quiénes conforman estos mecanismos mixtos de gestión?, ¿cómo se organizan?, y ¿cómo se legitima la mezcla de lo público-privado en cada uno de los parques? Para ello, se examinan los *repertorios de la gestión* que se despliegan en los tres parques investigados y se circulan en los circuitos locales de política pública, entrando en diálogo con el trabajo de John Krinsky y Maude Simonet (2017) sobre las *park conservancies* de Nueva York. Aquí se argumenta que la idea de lo público en el marco de las gestiones mixtas de parques metropolitanos en la Ciudad de México se

fundamenta en nociones como la transparencia, la eficiencia y la participación ciudadana, mismas que se definen desde diferentes racionalidades políticas. Estas lógicas no necesariamente surgen de una racionalidad neoliberal unívoca, sino más bien de necesidades pragmáticas concretas (rendición de cuentas, falta de presupuesto o de capacidades gubernamentales) y de culturas políticas locales que favorecen el involucramiento de ciertos actores en la gestión urbana. Ambiguamente, detrás de esta forma de resolver problemas puntuales en la gestión de parques, se consolida un *sentido común neoliberal* (Leal, 2016) que favorece la implementación de este tipo de esquemas mixtos, por encima de otros, como si fuesen una receta de éxito.

El cuarto capítulo examina las distintas maneras en las que los integrantes del Consejo Rector Ciudadano piensan la labor de este organismo y su rol en el mismo. Concretamente, se retoman las diversas definiciones sobre la labor de este mecanismo expresadas por las y los consejeros en su práctica deliberativa. El objetivo fue entender cómo se moviliza, transfiguran y reactualizan las racionalidades políticas y las distinciones de lo público y lo privado bajo las cuales se integra y opera el Consejo. Más que tener una definición fija de este instrumento, se plantea la metáfora de los *tránsitos reflexivos* para poder comprender cómo a lo largo de su historia, el consejo se ha constituido como un mecanismo ambiguo de legitimación y contrapeso político, y ha articulado como público y privado a diferentes actores en diferentes momentos. En un primer momento se presenta una breve historia del Consejo, para luego abordar los distintos posicionamientos que los consejeros tomaron a lo largo de su práctica deliberativa a partir de la identificación de las racionalidades políticas que los fundamentaron. Finalmente, se examinan las metáforas utilizadas por los participantes del consejo para referir a la articulación de lo público y lo privado en la gobernanza del Bosque de Chapultepec.

El quinto capítulo examina las negociaciones que se dieron en torno al Plan Integral Chapultepec durante las reuniones del Consejo Rector Ciudadano en el año 2019. Específicamente se enfocan las definiciones de planeación y de plan que se movilizaron y enfrentaron a lo largo de estas discusiones, para entender los efectos que este gran proyecto tuvo en el arreglo de gobernanza y en las prácticas de planeación que venían operando en el Bosque desde 2003. En un primer momento, se presentan un conjunto de episodios a partir de los cuales se tipologizan y caracterizan los horizontes de planeación que entraron en juego en este proceso: estatal, gubernativo,

burocrático, experto, y filantrópico. En segundo lugar, a partir de un debate en torno a los lenguajes y las formas del plan, se discuten ciertas tensiones ideológicas entre lo técnico y lo político que surgieron a partir del Plan Integral, y que parecen estar presentes también en otros procesos de planeación en curso en México.

Finalmente, a modo de recapitulación, se presentan las conclusiones que ahondan en los hallazgos y las reflexiones teóricas de cada capítulo. Asimismo, se presentan un conjunto de argumentos de la tesis que aportan a la discusión académica y pública sobre cómo pensamos los parques en la Ciudad de México, el involucramiento de actores privados en su gestión y las tensiones políticas que han surgido sobre la planeación en México en el marco de la Cuarta Transformación.

CAPITULO 1

PARQUES, GOBERNANZA Y LO PUBLICO. UNA REVISIÓN TEÓRICA

El parque público moderno se ha constituido como un lugar central en las ciudades actuales. A diferencia de sus antecesores del renacimiento y el romanticismo (que eran jardines más cerrados, dedicados a ser “jardines del placer” y bajo un régimen de propiedad privada), los parques modernos se distinguen por constituir un equipamiento urbano fundamental para el desarrollo de la vida social en las ciudades, que se ha ido institucionalizando como un espacio y como un servicio público (Casals, 2019; Craz, 1982).

La idea de que los parques hacen ciudades más justas, habitables, inclusivas, saludables y ambientalmente conscientes es ya ampliamente aceptada por un amplio rango de actores sociales en todo el mundo, al menos desde las últimas tres décadas. Organizaciones no gubernamentales como la *City Parks Alliance* afirman que los parques urbanos proveen acceso a oportunidades recreativas, incrementan el valor de las propiedades, impulsan las economías locales y combaten el crimen (City Parks Alliance, 2021). En 2015, la Organización de las Naciones Unidas incluso estableció como uno de los objetivos dentro de la Agenda para el Desarrollo Sostenible del 2030, el contar con “acceso universal a áreas verdes públicas seguras, inclusivas y accesibles, en particular para mujeres y niños, personas mayores y con discapacidades” (ONU, 2015). En la Ciudad de México, la creación de parques públicos ha respondido a esta lógica y ha estado estrechamente ligada al desarrollo urbano de la capital.

Como servicio público, los parques se han problematizado como un objeto de gestión complejo. A partir de los diversos conflictos por el uso del espacio, los problemas de financiamiento relacionados a la falta de recursos por parte de los gobiernos urbanos locales, y la especialización técnica en el manejo de la naturaleza urbana, se ha ido generalizando una concepción pluralista de la gestión de parques. Según Sandberg y sus colegas (2015, p. 4), esta perspectiva ha conllevado a asumir como necesaria la participación ciudadana en la planeación y diseño para conciliar los conflictos por el uso, la inclusión de actores no gubernamentales para paliar la falta de recursos de los gobiernos locales y la consolidación de un sector profesional multidisciplinario para informar las políticas y el manejo de parques. Esta visión pluralista promueve, por una parte, la participación en el diseño y manejo de parques bajo la premisa de que todos los actores tienen, o pueden tener,

el mismo poder en la toma de decisiones; y por otra, la problematización de la gestión como una cuestión técnica que puede resolverse mediante datos y soluciones aplicadas (Sandberg et al., 2015, p. 4).

En otras palabras, los parques urbanos suelen ser concebidos como “símbolos inocuos que todo el mundo favorece menos los malos”, nos dice Galen Cranz (1982, p. ix), y su gestión parece tratarse de participación ciudadana, buenas prácticas, datos empíricos y soluciones replicables promovidas en el ámbito de los gobiernos urbanos locales. Estas posturas han sido ya criticadas desde distintos ángulos, principalmente porque ignoran las asimetrías de las estructuras de poder operantes en los contextos políticos locales (Sandberg et al., 2015, p. 5) y porque reproducen discursos sobre los problemas ambientales que despolitizan las nociones de naturaleza en general (Swyngedouw, 2011; Swyngedouw & Wilson, 2014), y de los parques en particular.

En los siguientes párrafos se explorará cómo es que desde las ciencias sociales se ha problematizado la idea de los parques como espacios siempre deseables en las ciudades y la inclusión de actores no gubernamentales en su manejo. Específicamente, se presenta una discusión de algunas aproximaciones recientes que han profundizado en las implicaciones políticas relacionadas con la creación, uso y manejo de parques urbanos, así como en el involucramiento de actores no gubernamentales en la gestión urbana, para luego, plantear los posicionamientos analíticos de esta investigación.

1. Los parques que hacen ciudad: aproximaciones políticas a su función

La relación que tienen los parques con las ciudades en donde surgen ha sido ampliamente estudiada desde distintas perspectivas. Particularmente, en las ciencias sociales y en los estudios urbanos se han enfatizado los beneficios y servicios ambientales que los parques proporcionan a las ciudades, tales como la captura de carbono, la regulación de microclimas, retención de agua de lluvia, entre muchos otros (PAOT, 2010; Rivas, 2005). También, existen investigaciones que enfatizan el rol que juegan los parques en la socialización y mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes urbanos en diversas formas, que van desde ser espacios de encuentro a lugares emancipatorios o de resistencia (Charton & Boudreau, 2017; Vos, 2005). Sin embargo, también hay miradas a esta relación que problematizan la lectura de los parques desde sus beneficios, para mirar los efectos

negativos que surgen en los vecindarios y ciudades; así como las funciones políticas de los parques con respecto al control de las poblaciones urbanas. A continuación, discutiremos algunas investigaciones en torno a la creación y renovación de parques a partir de dos líneas temáticas: 1) los efectos negativos de los parques en sus zonas circundantes, y 2) los procesos de apropiación y privatización de los parques como espacio público.

David Harvey (1989) señaló que uno de los efectos inesperados de los esquemas de competitividad urbana han sido la renovación de las ciudades para atraer al turismo. Él afirma que el mejoramiento físico de las ciudades en el contexto de estas lógicas de gobernanza está estrechamente relacionado con estrategias de regeneración orientadas a proyectar una imagen innovadora de las ciudades para la competitividad interurbana (Harvey, 1989, p. 9). De tal modo, su lectura sobre la creación y renovación de parques es que forman parte de una estrategia para consolidar la imagen de una ciudad como segura, vivible y visitable; pero que, a la larga, resultan soluciones superfluas que desvían la atención política de problemas más profundos que pueden estar afectando al lugar en donde se desenvuelve (Harvey, 1989, p. 8).

El estudio realizado por Solecki y Welch (1995) aborda la idea de los parques como frontera. Estos autores, a partir de una interpretación de la distribución espacial de parques en Baltimore y las características socioeconómicas y raciales de las poblaciones adyacentes a estos lugares, encontraron que los parques pueden actuar como una barrera física y social entre los habitantes urbanos e incluso reafirmar la segregación existente entre vecindarios habitados por personas de diferente clase y raza. A esta perspectiva se suman los estudios que han girado en torno a la *gentrificación ambiental*, que es definida por Melissa Checker como:

[...]la convergencia de la renovación urbana, las iniciativas ecológicamente sensibles y el activismo ambiental en la era del capitalismo avanzado. Operando bajo lo que parece un rubro apolítico de la sustentabilidad, la *gentrificación ambiental* se cimienta en los éxitos materiales y discursivos de los movimientos de justicia ambiental urbana y se los apropia para servir a la reurbanización de alto nivel que desplaza a los residentes de bajos ingresos.” (Checker, 2011, p. 212)

En este sentido, Kenneth Gould y Tammy Lewis encontraron que la remodelación del Prospect Park en Brooklyn derivó en una gentrificación ambiental, dado que, con el mejoramiento de esta área verde y el desarrollo inmobiliario de alto nivel en los barrios de alrededor, grupos de vecinos negros de clase obrera se vieron desplazados a otros vecindarios (Gould & Lewis, 2008).

De manera complementaria a la gentrificación, están los estudios sobre los procesos de extracción privada de plusvalía pública por parte del sector inmobiliario y las élites urbanas a partir de la creación y renovación de parques. Un ejemplo de ello es lo que plantean John Krinsky y Maud Simonet acerca de la renovación de Central Park y de su modelo de gestión mixta. Al respecto, los autores señalan la existencia de un circuito de extracción de valor en Central Park que se da por el incremento de precios de las propiedades alrededor del parque, pero también por la deducibilidad de impuestos que se da mediante las grandes donaciones que se hacen al parque mediante su *conservancy* (Krinsky & Simonet, 2017, p. 229).

Otro efecto estudiado es el de la distribución y desarrollo desigual de parques urbanos. El enfoque de la justicia distributiva ha tomado varias formas. Por ejemplo, a partir del análisis de la renovación del High Line Park en Nueva York, Kevin Loughran (2014) señala la desigualdad en el mantenimiento de parques públicos en Nueva York que van de espacios elitistas y privatizados en vecindarios ricos a parques abandonados en vecindarios pobres, explicando que esta desigualdad guarda una estrecha relación con un urbanismo neoliberal y la estratificación de recursos económicos sociales y culturales. Otra aproximación distributiva es la de la Ecología Política Urbana, a partir de la cual se ha estudiado la producción social del espacio de ambientes urbanos como los parques, señalando su injusta distribución y localización en las ciudades. Es el caso del trabajo hecho por Rafael Hernández quien realizó un análisis de la distribución geográfica de los parques públicos en la Ciudad de México basado en criterios de accesibilidad a dichos espacios y su localización. Él concluye que existe un déficit de áreas verdes y una distribución desigual, dado que los parques se concentran en las alcaldías con población de clase alta (Fernández, 2015) -reafirmando lo ya establecido en el estudio de la Procuraduría Ambiental y de Ordenamiento Territorial de la Ciudad de México (PAOT, 2010).

Un segundo grupo de trabajos son las aproximaciones a los procesos de apropiación y privatización de los parques y áreas verdes desde la perspectiva de sus usuarios (vecinos, visitantes y habitantes de las ciudades). Nick Bloomley estudió, por ejemplo, las formas de apropiación y la performatividad de la propiedad privada que se da en la práctica de jardinería por parte de vecinos de espacios públicos de la ciudad de Vancouver, Canadá. En este caso, el autor sostiene que los giros de la neoliberalización se dan en términos de propiedad, ya sea mediante la protección de la propiedad privada o permitiendo la extensión de la propiedad privada en dominios públicos (Bloomley, 2007, p. 177). Entendiendo la propiedad en términos relacionales, el autor también afirma que más que una privatización rampante y definitiva, este tipo de apropiación de espacio público se hace una forma extralegal y provisional.

Por su parte, Don Mitchell (1995) analiza los conflictos en torno a la apropiación de *People's Park* en Berkeley, California, apuntando precisamente a las diferentes, y muchas veces opuestas formas en las que los usuarios y planeadores usan y piensan el parque. Mitchell analiza las visiones normativas sobre la definición de espacio público y los públicos que operan en un parque, a partir de la observación de la confrontación entre los usos y los planes para el parque de los usuarios "originales" -indigentes, activistas, desposeídos, comerciantes- y los usuarios legitimados por los planeadores y autoridades -universitarios, vecinos y estudiantes. Su análisis se articula a partir de los conceptos de Henri Lefebvre acerca del espacio representacional (espacio usado, apropiado y vivido) y las representaciones del espacio (el espacio controlado, planificado y ordenado). Este autor concluye que las controversias sobre el *People's Park* son una muestra de las luchas vigentes por la definición del espacio público en Estados Unidos, la cual se caracteriza por ser una lucha ideológica entre dos posiciones opuestas: la que afirma que la función del espacio público debe ser un lugar de interacción política no mediada y la que afirma el control, el orden, la recreación y el espectáculo como las funciones centrales del espacio público.

En este sentido, Mitchell señala que la tesis del fin del espacio público en las ciudades actuales, aunque es relevante, también es muy simple. Si bien se sugiere que la visión del espacio público como algo controlado y ordenado está desplazando otras posibilidades de imaginar los espacios públicos, para este autor el caso del *People's Park* demuestra que existen otras visiones más

amplias en lucha y defensa de espacios públicos más inclusivos y representativos (Mitchell, 1995, p. 127).

Una tercera aproximación relevante es la que nos ofrece Galen Cranz (1982) quien nos propone cuestionar críticamente la forma en que se abordado el estudio de los parques y su creación. Desde su experiencia como planeadora de parques en Estados Unidos, nos dice que hay un empirismo predominante en el diseño y estudio de parques que se ha centrado en la observación de usos de los parques o en las preferencias individuales de los usuarios. No obstante, esta aproximación deja de lado las ideas implícitas en los planes de creación sobre lo que se piensa que hacen los parques por los vecindarios, las ciudades y las sociedades (Cranz, 1982, p. ix). En este sentido, su propuesta de abordaje en su historia de los parques de Estados Unidos reside principalmente en preguntarse sobre cómo se piensa la ciudad en el marco de la creación de parques en distintas épocas, mediante el análisis de las ideas que los planeadores, filántropos, arquitectos y burócratas han promovido sobre la función de los parques en la ciudad. En otras palabras, la propuesta de Cranz es preguntarse cuáles son los efectos de las ideas implícitas sobre los parques y su relación con la ciudad donde se desenvuelven en la práctica de crear estos espacios.

Recapitulando, muchos de los trabajos aquí revisados tienden a enfatizar los efectos negativos derivados de la creación y renovación de parques en la ciudad, trabajando principalmente con procesos de apropiación y uso del espacio, impactos en el uso del suelo y mercado inmobiliario, así como la distribución espacial de estos lugares en las ciudades, ligándolas a procesos de neoliberalización. Estos efectos son ciertamente importantes porque en efecto apuntan a procesos de justicia ambiental y las formas de hacer ciudad. Se reconoce, pues, que el parque es un constructo discursivo y espacial ambiguo en tanto que busca conjugar elementos considerados como contradictorios, tales como la naturaleza y la ciudad, o la democratización y la exclusión en las ciudades. Asimismo, estos estudios coinciden en apuntar a la dimensión territorial como un elemento fundamental para trascender la visión apolítica de que la creación y renovación de los parques solo traen beneficios a sus habitantes y a las ciudades. Es importante reconocer que los parques conllevan visiones implícitas sobre cómo debe ser la ciudad, que tienen impactos como el desplazamiento y exclusión de vecinos circundantes en la zona, el enriquecimiento de las élites

urbanas mediante la captación de plusvalías públicas y la desigualdad espacial expresada en la injusta distribución de parques en la Ciudad.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, un primer posicionamiento de esta investigación es que las aproximaciones centradas en el uso de los parques han sido útiles, pero limitadas en cuanto al entendimiento de las implicaciones políticas de la creación y renovación de los parques. De tal modo, un primer objetivo de este trabajo es analizar los procesos de conformación territorial de los parques metropolitanos de la Ciudad de México para ahondar en las implicaciones políticas detrás de la creación y renovación de estos espacios. Esta perspectiva nos permite explorar la dimensión política no sólo respecto al parque en sí mismo, sino también al espacio urbano en donde estos lugares son creados.

2. Los arreglos público-privados en la gobernanza de parques

La incidencia de actores privados en la creación y gestión de parques ha sido leída de distintas maneras, sobre todo en el contexto actual. Por un lado, la gestión público-privada se ha concebido como necesaria para paliar problemas de falta de presupuesto para su mantenimiento, conciliación de conflictos por el uso del espacio, o bien, para promover la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre los parques.

Cecil Konijnendijk (2015) señala que dentro de la gestión de bosques y parques urbanos han surgido nuevas narrativas que priorizan la participación pública y el involucramiento de actores no gubernamentales. En este sentido, el autor señala que, si bien muchas de estas nuevas prácticas y narrativas se dan en un contexto neoliberal, en donde se han recortado presupuestos y personal para el cuidado de parques, también han surgido en contextos en donde hay una fuerte tradición política de voluntariado o donde se ha buscado la colaboración de actores privados para mejorar las condiciones de los parques y bosques, como sucede en diversas municipalidades de Dinamarca (Molin & Konijnendijk, 2014). Entonces, para este autor, es importante ponderar en cada caso los arreglos que pueden darse en torno a bosques y parques urbanos. Su postura es que en esas situaciones en donde los actores locales no pueden resolver conflictos sobre los bosques urbanos o hay intereses comerciales fuertes sobre estos espacios, el gobierno debe ser el actor central; mientras que, en otras ocasiones, los actores gubernamentales deben jugar un papel de facilitador

y asesor en los procesos de toma de decisiones por parte de las comunidades locales (Konijnendijk, 2015, p. 44).

Por otro lado, se ha señalado que la gestión público-privada responde a un “giro de la gobernanza” ligado a la neoliberalización de la acción pública. Ya desde finales de la década de 1980, David Harvey ofreció un análisis sobre el surgimiento de estos nuevos tipos de gobernanza, que se dan a la luz de nuevos procesos de urbanización capitalista. El *emprendedurismo urbano* fue el concepto que este autor acuñó para hablar de una nueva gobernanza neoliberal que se caracteriza por el uso de arreglos público-privados que se enfocan en el ámbito de la producción y el consumo en las ciudades mediante la “construcción especulativa de lugar en vez del mejoramiento de las condiciones dentro del territorio” (Harvey, 1989, p. 8). Harvey nombra neoliberal a este tipo de gobernanza, entre otras cosas, porque se da un re-escalamiento en las jurisdicciones de los gobiernos urbanos, que implica que los riesgos y responsabilidades de los proyectos en la ciudad recaen en actores privados a escalas locales, regionales o transnacionales, y ya no en el estado nacional. La crítica que hace David Harvey a este tipo de arreglos se da en varios sentidos: el primero se relaciona la tendencia de favorecer intereses privados más que públicos cuando se involucran actores privados en la gestión urbana; el segundo se relaciona con la idea de que el *emprendedurismo cívico*, aunque responda a necesidades locales de actores sociales específicos, termina jugando la lógica de la acumulación de capital y los problemas urbanos se resuelven de forma efímera, centrándose en la imagen y no en el fondo del problema.

Jamie Peck y Adam Tickel suman a esa crítica de los arreglos público-privado en la gobernanza urbana en el marco de la intercompetitividad surgida en las llamadas Ciudades del Norte Global. Estos autores proponen mirarlos como una forma institucional que se produce a partir de cierta ideología neoliberal o metalógica (Peck & Tickel, 2002, p. 383). Ellos señalan que estas rutinas de gobernanza se relacionan estrechamente con los procesos de desregulación y sobrerregulación (*roll out/roll back*) que van y vienen en los procesos de neoliberalización. En este sentido, desde su lectura, no se trata simplemente de que los arreglos público-privados en la gobernanza urbana deriven de la lógica del *laissez-faire* del liberalismo tradicional, sino que también, este encogimiento de los repertorios de política pública puede responder a formas de gobernanza y regulación *más allá del estado*. Así, el uso de “técnicas de incorporación de gobernanza local y modelos

"asociados" de política pública en áreas como la regeneración urbana" (Peck & Tickel, 2002, p. 389) en el contexto del neoliberalismo, también pueden estar ligadas a prácticas y retóricas comunitarias o no basadas en una lógica del mercado, como el capital social. En otras palabras, los arreglos de gobernanza mixta son pensados como una manifestación de neoliberalización, en tanto que refuerzan, extienden y normalizan una gobernanza urbana reflexiva y emprendedurista.

Por su parte, Nyk Heynen, Roy Panama y Harold Perkins(2006) plantean que los efectos de la intervención de actores no gubernamentales en la gestión de la naturaleza son negativos, porque transforman la relación entre esta y las sociedades capitalistas. Ellos argumentan que la reconfiguración en la relación entre estado-mercado-sociedad es una manifestación de la neoliberalización de la gobernanza urbana y tiene entre sus efectos la mercantilización¹ y privatización de la naturaleza (Nik Heynen et al., 2006, p. 10). Desde esta perspectiva, los beneficios derivados de parques y árboles urbanos, considerados como naturaleza urbana, tienden a privatizarse o a convertirse en mercancías utilizadas para la inversión y acumulación capitalista y no como bienes comunes que deben ser protegidos por el estado y distribuidos equitativamente entre su población.

Eric Swyngedouw problematiza estos regímenes de gobernanza urbana centrándose en la transformación de los derechos políticos ciudadanos y las credenciales democráticas. Para este autor, los mecanismos mixtos de gestión urbana son "arreglos institucionales o quasi institucionales socialmente innovadores que están organizados como redes horizontales de asociación de actores privados (mercado) sociedad civil (usualmente ONG) y actores estatales" (Swyngedouw, 2005, p. 1992). En este sentido, señala que los objetivos democráticos y de empoderamiento ciudadano que este tipo de mecanismos buscan, entran en tensión con su carácter autoritario y antidemocrático derivado de una selección discrecional de sus miembros y de la poca transparencia con la que operan algunos de estos mecanismos. En otras palabras, Swyngedouw afirma que el carácter democrático de la esfera política se ve erosionado por la imposición de fuerzas de mercado que terminan poniendo las reglas del juego.

¹ Específicamente hablan de fronteras físicas que se desdibujan para abrir camino a la mercantilización. Un ejemplo pueden ser los organismos genéticamente modificados que se comercializan después como semillas en la agricultura industrial, por ejemplo. También mencionan otros campos de esta mercantilización de la naturaleza: la biotecnología, la bioingeniería, la medicina

Retomando lo hasta aquí expuesto, quiero centrar la atención en el punto de partida analítico y los sentidos de la explicación sobre la gestión público-privada posibles desde la perspectiva de los geógrafos críticos. Un punto de partida analítico común es que se asume que la aparición de regímenes de gobernanza emprendedurista no es sólo una simple manifestación de esta metalógica neoliberal, sino que también su presencia en distintas latitudes y contextos políticos es una muestra del carácter procesual y sistémico del neoliberalismo (Peck & Tickel, 2002, p. 397).

Esto tiene dos grandes implicaciones analíticas. La primera de ellas es que la discusión en estos términos sobre la gestión público-privada se enfoca en resaltar los beneficios o las desventajas de este tipo de modalidades de gobernanza y su relación con procesos de neoliberalización a nivel global. La segunda es que entiende la materialización del neoliberalismo en términos geográficos, por lo que se centran en las especificidades locales de lo que consideran como un régimen neoliberal global de gobernanza urbana, observando los re-escalamientos de las jurisdicciones y los efectos que estos regímenes de gobernanza tienen sobre el espacio y la naturaleza (no solo en términos del impacto ambiental sino también en los alcances del mercado sobre la naturaleza).

Es así que los trabajos aquí revisados se centran en enfatizar el involucramiento de actores no gubernamentales en la gestión urbana como algo positivo y necesario para paliar la incapacidad económica o técnica del Estado y para fomentar la inclusión ciudadana en la toma de decisiones (Molin & Konijnendijk, 2014); o bien, se concluye que estos mecanismos conducen al atropello del interés público por intereses privados (Harvey, 1989), a una falta de representatividad democrática (Swyngedouw, 2005), a la privatización del espacio público (Fernández, 2015), a la distribución inequitativa de espacios verdes en las ciudades (Nik Heynen et al., 2006), a la mercantilización de la naturaleza a partir de gestiones centradas en la rentabilidad (Heynen, 2007; Perkins, 2009), o a la extracción privada de plusvalía pública derivada de los parques (Krinsky & Simonet, 2017;).

No obstante, entre sus limitaciones se encuentran la de partir de una explicación normativa sobre el origen neoliberal de estos mecanismos de gestión. Aunque estos autores reconocen que el neoliberalismo se ve transformado por “el desorden de la política, las experiencias vividas y las

geografías actuales” (Heynen et al., 2007, p. 8), dejan de lado los contextos políticos locales como elemento explicativo. En otras palabras, esta perspectiva analítica focaliza un análisis contingente del contexto² para demostrar las formas en las que se territorializa el neoliberalismo, pero también para señalar que éste existe como un régimen extra local de rutinas y reglas que se va replicando en distintos lugares.

No obstante, el neoliberalismo no es lo único que pasa cuando se involucran actores privados en la gestión de bienes públicos como los parques. Diversas autoras (Higgins & Larner, 2017; Larner, 2007; Rocheleau, 2007; Rose et al., 2012) han argumentado que existe una racionalidad neoliberal consolidada, pero ésta es más bien contingente. De tal modo, a partir del enfoque de la gubernamentalidad, basado en el trabajo de Michel Foucault, ellas proponen mirar las particularidades de estos regímenes a partir de su contingencia, y no sólo como una territorialización de un proceso más amplio.

Desde esta perspectiva, la discusión se posiciona en otro terreno, pues se argumenta que el involucramiento de actores privados en la gestión de la infraestructura urbana, y en particular de los parques, no es nueva. “La necesidad es la madre de la invención, tanto en la gobernanza local como en la vida cotidiana”, nos dice Mariana Valverde (2016, p. 82) para señalar que desde mediados del siglo XIX han surgido entidades de gobernanza “asociada” tales como las autoridades especiales, las juntas escolares o los consejos de parques (Valverde, 2016: 93). Ella los denomina mecanismos de *gobernanza adhoc* para explicar que su razón de ser radica en la resolución de problemas puntuales de gobernanza. También señala que, como común denominador, dichos mecanismos han eludido los procesos democráticos de elección de representantes y los instrumentos de rendición de cuentas característicos de los gobiernos locales democráticos –aunque esto no implica afirmar que se han saltado los procesos de forma intencional.

Su propuesta es, entonces, construir un relato más dialéctico sobre los procesos de constitución de los mecanismos “híbridos” de gobernanza que trascienda las discusiones ideológicas sobre si el

² Es decir, parten de lo particular a lo general para argumentar que el neoliberalismo existe y se manifiesta de formas específicas

poder y el dinero público es mejor que el privado en la gestión de lugares como los parques. Para ello, sugiere mirar de una forma no normativa el carácter plural de estas modalidades de gobernanza con una perspectiva histórica y comparativa. Por una parte, esto implica analizar la formación de estas entidades específicas de gobierno a la luz de sus contextos jurídicos, políticos y sociales locales. Por otro, involucra comparar dichos mecanismos a partir de sus ámbitos de operación y sus alcances, es decir, hacerse preguntas sobre los recursos que se emplean, las jurisdicciones que se movilizan, los actores involucrados, el tipo de personal que se considera adecuado y las técnicas para conjuntar este conjunto de elementos bajo un mecanismo de gestión (Valverde, 2016, p. 110).

Por su parte, Wendy Larner y Vaughn Higgins nos invitan a repensar este tipo de encuadre en donde los mecanismos de gestión mixtas son leídos ultimadamente como algo neoliberal. En vez de mirar la coherencia y el avance incrementalista del neoliberalismo, proponen una *analítica del ensamblaje* que parte de la investigación empírica de las prácticas para poder reconstruir relatos sobre las complejidades y contradicciones que operan en los procesos políticos y económicos detrás de ciertos arreglos de gobierno (Higgins & Larner, 2017, p. 5). En otras palabras, usando como fundamento la sociología relacional de Charles Tilly, se pone en cuestión la idea de que la vinculación entre estos elementos heterogéneos que componen estos arreglos tenga una lógica neoliberal subyacente y abarcadora.

Uno de los supuestos analíticos de esta perspectiva es la noción no lineal del poder y la agencia. En este sentido, se parte de una concepción distributiva en donde hay diversos actores que entran en el proceso de la toma de decisiones y hay nuevos flujos de poder, que no solo emanan de un centro. De tal forma, una de las cosas que se observan es la problematización del objeto de gobierno y cómo es que se redistribuye el poder. Asimismo, frente a la visión normativa sobre los efectos de los arreglos de gobernanza, se propone una mirada de éstos en términos de las contradicciones y ambigüedades que surgen de esta redistribución del poder y la agencia. En suma, su lectura de estos arreglos es que, aun cuando pueden tener orígenes o consecuencias neoliberales, también pueden enmarcarse en proyectos contradictorios y prácticas con orígenes políticos sobrepuestos que no pueden solo leerse como neoliberalismo.

Por otra parte, desde una postura no funcionalista, Pierre Lascoumes y Patrick Le Galès (Lascoumes & Le Galès, 2007) proponen un análisis de lo que llaman “nuevos mecanismos de gobernanza negociada” a partir de una sociología política de los instrumentos. La pertinencia de este planteamiento es que se reconoce que los instrumentos son ambiguos tanto en su significación como en sus alcances. Con base en los estudios de Ciencia, Tecnología y Sociedad de Bruno Latour y colegas, ellos proponen entender los instrumentos a partir de las redes sociales en las que estos dispositivos se enmarcan, y no en sus propias características. Asimismo, su abordaje de los instrumentos de la política pública se fundamenta en la noción sociológica de institución³, resultando en una mirada sobre las formas en las que teorizan las relaciones entre el gobierno y lo gobernado a partir de la investigación empírica de la operación de un instrumento en particular.

En este sentido, de manera similar que Larner y Higgins, estos autores proponen mirar las relaciones de poder, la legitimidad y los procesos de politización en el marco de la operación de los instrumentos de política pública, centrándose en sus efectos. Específicamente, una línea de investigación derivada de su propuesta se relaciona con los efectos de los instrumentos en términos de la reconfiguración de las relaciones de poder. Asimismo, proponen analizar las formas en las que se naturalizan ciertas representaciones sobre un problema y las formas de resolverlo mediante un instrumento de política pública.

De manera general, estos trabajos comparten una mirada no normativa sobre la gestión público-privada en donde el contexto local no es accesorio, sino fundamental para explicar un fenómeno general. Independientemente de sus diferencias teóricas, estas propuestas analíticas nos permiten explorar qué pasa más allá del paradigma neoliberal en las ciencias sociales y en la política para entender cuestiones relacionadas con las dinámicas del poder y la redistribución de la agencia en las prácticas de gobernanza urbana contemporáneas. Mas específicamente, la noción no lineal del poder que ofrecen estas aproximaciones permite analizar estos arreglos como algo ambiguo y contingente, más no abarcador. Frente a los análisis contingentes del contexto propuesto por los geógrafos críticos, la propuesta de investigación empírica desde estas aproximaciones se interesa por un acercamiento histórico y comparativo de los arreglos de gobierno que se centra, no en la

³ “[...]el conjunto de reglas y procedimientos que gobiernan las conductas de actores y organizaciones” (Le Galès & Lascoumes, 2007)

comprobación de un neoliberalismo realmente existente, sino en la contingencia y ambigüedad de los “paisajes políticos” (Higgins & Larner, 2017). Finalmente, estas perspectivas no cuestionan la naturaleza de los arreglos sino sus formas de representar los problemas y sus soluciones, lo que nos conduce a explorar las representaciones sobre qué se gobierna y cómo.

Un segundo posicionamiento teórico de la investigación que aquí se propone retoma estas aproximaciones para examinar las implicaciones políticas de las gestiones mixtas de los parques metropolitanos de la Ciudad de México. En este sentido, un segundo objetivo es realizar una investigación empírica de los discursos, prácticas y representaciones en torno a la gestión de los parques capitalinos, no desde la comprobación de neoliberalismos operantes, sino desde la contingencia y ambigüedad en sus formas de representar lo que se gobierna y cómo se gobierna. En otras palabras, el segundo interés de esta investigación es analizar cómo se gobiernan los parques metropolitanos en la CDMX que involucran actores no gubernamentales y cuáles son las representaciones circulantes en torno a estas formas de gobernarlos.

Ahora bien, lejos de negar la existencia de procesos neoliberales en las ciudades, lo que aquí interesa es explorar que más pasa más allá de las posibles privatizaciones del espacio y el gobierno. En este sentido, retomamos como última línea indagatoria la afirmación de Wendy Larner y Vaughn Higgins que señalan que uno de los más profundos legados del neoliberalismo es precisamente la ruptura de categorías previas que están dadas por sentado en las ciencias sociales tales como estado, sociedad y mercado (Larner, 2000). Lo que parece limitado de esta aseveración es que dejan fuera o en un segundo plano la revisión crítica de la dicotomía de lo público y lo privado que, para el planteamiento de esta investigación, está en el centro de la discusión en torno a la transformación del espacio y el gobierno urbano. En la siguiente sección, me abocaré a presentar una discusión muy puntual sobre las fronteras de lo público y lo privado y sus abordajes analíticos.

3. Parques públicos, gobiernos priva(tiza)dos: una revisión crítica de adjetivos

Hasta aquí, lo que se ha presentado es una revisión de la literatura que aborda el tema de los efectos geográficos y políticos. La creación y renovación de parques ha sido analizada a partir del cuestionamiento de su utilidad pública en las ciudades, mientras que el involucramiento de actores

no gubernamentales en su gestión ha sido examinado desde sus implicaciones políticas. Los trabajos de ecología política y geografía crítica han cuestionado la naturaleza neoliberal de la creación y gestión de parques señalando la privatización del espacio, las desigualdades en el acceso a los parques en las ciudades, la falta de representatividad y la dominación de intereses privados sobre bienes públicos. Por otra parte, las aproximaciones de la gubernamentalidad y la sociología de la acción pública han focalizado la ambigüedad de los efectos en términos de las reconfiguraciones del poder y la agencia, así como de la existencia de racionalidades políticas yuxtapuestas.

Sin embargo, poco se ha discutido sobre la centralidad de la oposición entre lo público y lo privado en dichos análisis. Por una parte, los estudios centrados en los procesos del neoliberalismo parecen dar por sentado la existencia de una línea que divide lo público de lo privado, centrando la mirada en las reconfiguraciones de las fronteras entre estado, mercado y sociedad. Por otra, los estudios de la gubernamentalidad se han enfocado en entender la ambigüedad de los efectos políticos a partir de la metáfora del ensamblaje para asumir la yuxtaposición de diversas racionalidades políticas, pero -aun con su perspectiva relacional- dejan de lado la coexistencia de lo público y lo privado en las prácticas y relaciones en el marco de estos arreglos gubernamentales.

Al respecto, Susan Gal nos ofrece una perspectiva complementaria para enriquecer el estudio que aquí se propone a partir de una mirada semiótica de la distinción entre lo público y lo privado. Frente a las aproximaciones semánticas a esta dicotomía que se han enfocado a caracterizar la dualidad de las “esferas” o de los públicos (Cefäi, 2018; Habermas, 1989), o bien en examinar a partir de tipologías los sentidos y significaciones que se movilizan de dichas categorías (Chaves & Montenegro, 2015; Rabolnikof, 1998), Susan Gal propone visibilizar que “las prácticas, relaciones y transacciones de la vida social y política no están limitados a principios asociados a una u otra esfera [de lo público y lo privado]” (Gal, 2002, p. 78), y que más bien esta división es sumamente contextual y posicionada.

Es así como esta autora propone analizar los usos contradictorios de la división entre lo público y lo privado como una ideología lingüística de la diferenciación. Esto tiene diversas implicaciones analíticas. La primera es que la distinción público-privado es examinada como una ideológica, en

tanto que el valor y la localización de lo que representa el bien público y el interés privado es variable según la racionalidad política en la que se inserte. La segunda es que esta distinción es examinada desde su indexicalidad, puesto que estas valoraciones dependen de la posición desde donde se enuncia, misma que es cambiante en la práctica. Como un ejemplo clarificador de este concepto, esta autora nos habla de una casa, que cuando nos paramos en la puerta y miramos a la calle, representa un espacio privado; pero que, al entrar en ella, se podría subdividir en espacios públicos (como la sala) y en espacio privados (como el dormitorio) según desde donde nos paremos (Gal, 2002, p. 82).

De esta manera, la mirada se centra no en los significados sino en las interacciones y relaciones sociales en donde ocurre la diferenciación. En este sentido, a partir de la propuesta de Susan Gal, se pueden plantear dos preguntas para investigar la publicidad y la privacidad. La primera de ellas es ¿Cómo es que se reproduce esta división en interacciones específicas?, a partir de la cual la mirada se centra en prácticas, discursos y representaciones en donde la división de lo público y lo privado resulta relevante para la propia interacción y se manifiesta y se reactualiza de manera diferente y constante en diferentes escalas. La segunda es sobre las metáforas de lo público y lo privado: ¿cómo se ancla esta división con ciertas representaciones sociales? Específicamente, ella refiere a la idea de metáforas ancladas a personas, lugares, temas, formas de hablar, etc. (Gal, 2008, p. 24). En otras palabras, su propuesta es mirar los procesos lingüísticos de diferenciación a partir de la cual se valoran ciertas prácticas y se formulan y presuponen ciertos valores e imágenes de lo público y lo privado.

A partir de la revisión de las distintas aproximaciones a los parques y su gestión, quiero proponer un acercamiento que aborda dos temas. Primero, quisiera debatir en torno a la *publicidad* de los parques metropolitanos en términos espaciales: ¿qué exactamente hace de un parque un bien público en la lógica de los promotores de parques? ¿por qué se decidió que un parque y no otra cosa? Para ello propongo mirar los procesos históricos y prácticos de conformación territorial de parques en la Ciudad de México a partir de los argumentos sobre el interés público que se movilizaron para decidir que determinado espacio de la Ciudad sería un parque y no otra cosa. Esto se realizará mediante la investigación documental en torno a la historia detrás de la creación de los tres parques metropolitanos aquí revisados, y mediante la observación de los procesos de

deliberación en torno a la transformación reciente de Chapultepec que incluye la incorporación de un terreno muy amplio como su cuarta sección y sus planes de rehabilitación. Este es un giro frente a los estudios geográficos que favorecen la perspectiva de los usos y que se centran en cuestiones como la accesibilidad y la distribución de parques en las ciudades; o bien, abordan la performatividad de la propiedad y los procesos de apropiación del espacio.

En segundo lugar, quiero examinar la *publicidad* y *privacidad* en el marco de las prácticas gubernamentales de estos tres parques. Trascendiendo la discusión normativa sobre si es mejor el dinero público o el privado, me interesa entender cómo es que este tipo de arreglos surgieron a partir de su contexto y cuáles son sus repertorios de gestión: ¿Cómo se financian?, ¿cómo se toman las decisiones?, ¿cómo se da la división del trabajo entre los actores privados y públicos? Asimismo, me interesa analizar cómo se anclan las ideas de lo público y lo privado a partir del análisis de las prácticas discursivas de sus gestores sobre su labor y organización. Particularmente me interesan los argumentos en torno a su legitimidad. Aun cuando se reconoce que muchos de estos mecanismos mixtos de gestión evaden el proceso democrático de elección, esto no necesariamente significa la predominancia de una “gubernamentalidad autocrática” (Swyngedouw, 2005, p. 1993). En cambio, creo que son indicadores de las diversas formas en que las ideas de lo público y lo privado se anidan para legitimar ciertos imaginarios políticos y ciertas formas de problematizar la gestión de un bien público.

Considerando lo hasta aquí expuesto, se propone retomar como brújula analítica la propuesta de Susan Gal y su análisis de las ideologías de diferenciación. Esto implica que las prácticas, discursos y representaciones en torno a la creación y gestión de parques será analizada a partir de los procesos de diferenciación de lo público y lo privado que se da en prácticas discursivas e interaccionales específicas pero heterogéneas, como lo son la delimitación territorial de un parque, la implementación de un régimen de gestión o la deliberación sobre la toma de decisiones de un parque.

Con esto discutido, doy paso a los capítulos con los hallazgos de la investigación y sus reflexiones teóricas, no sin antes señalar que más que la operacionalización de conceptos se buscó que fuese

el material empírico el que me permitiese desempacar algunos de los argumentos teóricos que aquí adelanto.

CAPÍTULO 2

LA POLÍTICA DE LA CREACIÓN DE PARQUES METROPOLITANOS EN LA CIUDAD DE MÉXICO

1. “Pensar de otra manera los parques de las ciudades”: Los parques como artefactos discursivos.

En septiembre de 2019, el Consejo Rector Ciudadano de Chapultepec convocó a un taller de expertos para que opinaran y presentaran propuestas sobre el Proyecto Integral Chapultepec, la iniciativa presidencial de transformación del Bosque. Félix Sánchez Aguilar, un reconocido arquitecto urbanista y paisajista de la Ciudad de México, fue invitado por su amplia experiencia en planificación urbana y paisajismo. Él fue el tercero en intervenir en esta sesión, dando un discurso sumamente emotivo. Dijo que no traía como tal una propuesta, sino más bien unas palabras preparadas que quería compartir. Traía entre las manos unas hojas de papel con su discurso y con algunas notas que había ido tomando en el camino de las otras presentaciones. El arquitecto anticipó su postura diciendo que su intervención partía de su condición como ciudadano que vive y que goza la ciudad, pero con los ojos del arquitecto y urbanista que eleva la visión del territorio. Antes de leer lo que traía escrito, el arquitecto dijo: “Nosotros somos mortales. Las ciudades y los parques son inmortales, pero se tienen que regenerar” (Sánchez, CRC, 27 sept 2019).

Fue así como inició la lectura de su discurso. Primero, mostró un mapa en donde se señalaban los parques metropolitanos de la Ciudad de México (Ilustración 1) para señalar el desequilibrio en la distribución de estos espacios en la urbe, que está más nutrida hacia el poniente. Dijo: “Para ser un gobierno de izquierda, la Ciudad está muy cargada para la derecha” (Sánchez, CRC, 27 sep 2019). Aunado a esto, afirmó categóricamente que “para salvar Chapultepec, se tienen que crear otros *Chapultepecs* (sic)” (Sánchez, CRC, 27 sep 2019). Esto para el arquitecto se traducía en la creación de una matriz de espacios abiertos, para transformar a la ciudad y su metrópolis en un sistema de galaxias interconectadas donde la vida cotidiana se haga fácil.

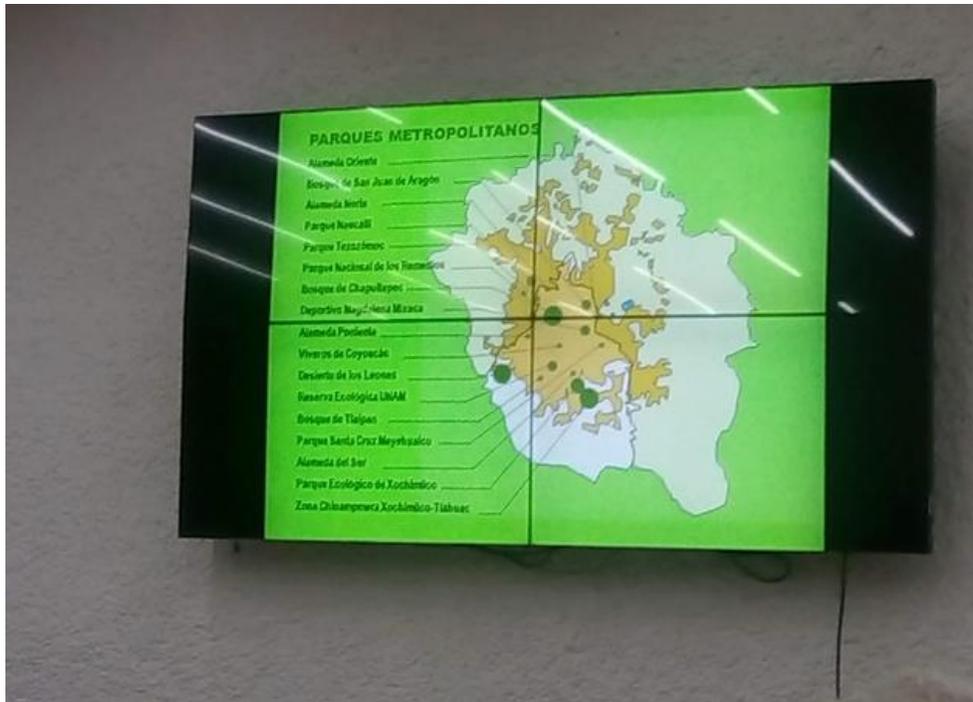


Ilustración 1 Mapa de Parques Metropolitanos de la Ciudad de México⁴

El paisajista siguió su discurso con frases grandilocuentes que a mí y a varios de los asistentes nos emocionaron. Entre ellas, citó al arquitecto Louis Kahn, diciendo que:

Una ciudad es lo que un niño ve y decide ser cuando sea grande. Uno tiene el plano en la cabeza y luego lo utiliza para compararlas con el mundo. Con estos mapas cargamos y tratamos de establecer comparaciones. Lo básico: el espacio público. Una buena ciudad siempre será una buena casa. Muy sencillo. Ahí resolvemos todos los problemas (Sánchez, CRC, 27 de septiembre de 2019)

Félix retomó esta cita para enfatizar que, para lograr esta ciudad deseada, tenemos que pensar de otra manera los parques y espacios abiertos de las ciudades, para conformar en cantidad y calidad una gran variedad de lugares que generen identidad. Usando lo que él llamó la metáfora de la ropa interior, dijo que debería de haber parques desde tallas *petit*, *small*, *médium*, *large* y *extralarge*. En este caso, Chapultepec es ese gran bosque o pulmón que tiene que ser cuidado como tal, y añadió que en parques como Central Park se han hecho muy pocas intervenciones para mantener esa aura y ese *genus loci* de un lugar en el que todos tenemos que estar, aunque no vayamos todos los días.

⁴ Imagen presentada por Félix Sánchez Sánchez, (CRC, Septiembre 2019c)

Después de ahondar durante varios minutos en su opinión sobre el Plan Integral Chapultepec y la integración de una cuarta sección, el arquitecto finalizó diciendo que “la ciudad no es de los burócratas ni de los políticos, ni de los ambulantes; la ciudad es de todos, es tuya y es mía” (Sánchez, CRC, Septiembre 2019c), y los parques pueden ayudar a crear un espacio de confianza y generar un fragmento de ciudad que invite a la sociabilidad y hacer de la ciudad nuestra casa.

El discurso de Félix es demostrativo de ciertas narrativas recurrentes entre la diversidad de actores que promueven la creación y conservación de parques metropolitanos en la Ciudad de México. Una de ellas tiene que ver con la idea de que los parques representan una manifestación inequívoca del interés público en las ciudades, por lo que crear un parque es una decisión que todo mundo debería favorecer. En este caso, el emotivo discurso del arquitecto nos invitó a pensar en los parques como lugares inmortales, como un elemento básico para hacer la vida urbana más fácil, y a pensar en su creación como una necesidad inexcusable para hacer de la ciudad una casa. Una segunda se relaciona con la idea de que los parques hacen cosas por la ciudad. Desde su punto de vista de arquitecto paisajista, los parques pueden resolver problemas urbanos, ya que pueden transformar las ciudades en lugares más incluyentes, equitativos, habitables, naturales, de izquierda y de confianza, si se redistribuyen, si se hacen más “Chapultepecs” en otras partes de la ciudad, si se crean más parques de distintos tamaños.

No obstante, revisando la historia de los parques urbanos, encontramos que el origen de estos lugares puede estar atravesado por controversias. Por ejemplo, la decisión de crear un parque puede enmarcarse en disputas en torno al uso del suelo urbano. Hacer un parque en un lugar específico puede ser cuestionado por su localización dada la injusta distribución de estos espacios en la ciudad. También, se atraviesa la discusión sobre cuál es el interés público predominante: hacer y financiar un parque y no otra cosa puede generar discrepancias frente a otros proyectos como la vivienda, la movilidad, la cultura, etc. Asimismo, la decisión de construir un parque también puede servir como una forma de apaciguar otro tipo de conflictos o desigualdades.

Es así como, retomando la idea de Félix Sánchez de pensar los parques de forma distinta, este capítulo propone abordarlos como artefactos discursivos que tienen un uso político diverso. En este sentido, siguiendo a Galen Cranz (1982), quien afirma que los parques deben ser vistos más

allá de su simbolismo inocuo de ser áreas verdes y espacios recreativos que cualquiera favorece, lo que interesa aquí es abordarlos como una especie de artefacto que circula discursivamente y que se usa políticamente por sus promotores.

Este capítulo investiga las diversas formas en que los promotores han utilizado la noción de parque como un artefacto discursivo en el contexto de la creación de tres parques metropolitanos de la Ciudad de México: Bicentenario, La Mexicana y la Cuarta sección de Chapultepec. Retomando la definición de Galen Cranz, se entiende aquí como promotores a aquellas personas interesadas en la creación, conservación y transformación de estos lugares que, independientemente del tipo de interés, han tenido el poder de incidir en las políticas en torno a la creación de parques (Cranz, 1982, p. 159). Por lo general, esto incluye a actores de diversa índole que van desde presidentes, funcionarios gubernamentales, arquitectos y paisajistas, empresarios, expertos en materia urbana, organizaciones sociales e incluso ciudadanos.

Para ello, se examinan los discursos de estos promotores, así como las controversias relacionadas a la decisión de crear estos tres parques. Esto se realizó, por una parte, mediante la documentación de los procesos de conformación territorial y planeación de los tres lugares aquí estudiados, así como con la sistematización de los diversos posicionamientos de los actores públicos involucrados en ello. Por otra parte, se recopilaron los discursos de presidentes, alcaldes, burócratas, profesionistas, ciudadanos y grupos organizados de la sociedad civil en torno a los propósitos y justificaciones para crear un parque. Esto se realizó mediante dos entrevistas directas, trabajo de observación de las reuniones del Consejo Rector Ciudadano de Chapultepec, y la revisión de declaraciones en columnas de opinión, notas periodísticas, así como videos de conferencias de prensa, actos de inauguración y conversatorios. Se conformó un cuerpo documental de 520 documentos, entre los que se encuentran: 352 notas hemerográficas, 45 opiniones (incluye columnas, entrevistas y publicaciones en redes sociales); 18 videos o versiones estenográficas de conferencias, conversatorios y discursos públicos; así como 105 documentos oficiales (decretos, acuerdos, declaratorias, gacetas parlamentarias).

Un primer argumento es que los parques como artefactos discursivos han sido usados para distintos fines políticos por parte de sus promotores. Específicamente, en los casos que aquí se abordan,

encontramos que, en el discurso, los parques han servido como herramientas para la consolidación de poder y de visiones ideales sobre el estado y la nación; vehículos para diversas reivindicaciones políticas; soluciones a problemas sociales percibidos; o como narrativas míticas para replicar los parques como modelos descontextualizados en otras partes de la ciudad.

Un segundo argumento que se plantea es que las diversas narrativas movilizadas por los promotores de parques tienen efectos ambiguos en los procesos de politización de las controversias que se dan en el marco de la creación de estos lugares. Se entiende aquí politización como el proceso de definir qué es político y que no lo es, o bien de hacer o no algo objeto de acción política, siguiendo el concepto de Wiesner (2019, p. 257). Por una parte, los discursos sobre la creación de un parque pueden despolitizar estas controversias, atenuando tensiones relacionadas con disputas por el territorio urbano o con otros conflictos sociales. Por otra parte, la creación de un parque puede politizarse como un contrapeso político frente a un proyecto urbano hegemónico, o bien, como un elemento legitimador de un proyecto de ciudad o de nación.

En los siguientes párrafos se revisan cinco episodios en la historia de la conformación de estos tres parques metropolitanos, discutiendo las controversias que surgieron durante su creación, su politización, así como también, analizando los discursos que los promotores de parques movilaron en cada ocasión. Primero, se revisa el caso del Parque Bicentenario, en donde se examina la propuesta del presidente Carlos Salinas en 1990 y luego la inauguración con Felipe Calderón en 2012. Después, se aborda el caso de La Mexicana, revisando primero las movilizaciones vecinales por el parque desde 2011 hasta su inauguración en 2017; y luego, la promoción del parque y la promesa de crear otros similares por Miguel Angel Mancera hasta 2018. Finalmente, se aborda la polémica Cuarta Sección de Chapultepec desde la cancelación del proyecto inmobiliario en el campo militar uno en diciembre de 2018, hasta su reciente apertura en abril de 2021. Finalmente, se presenta una recapitulación de los dos argumentos aquí presentados, retomando ejemplos de los casos, para luego, plantear una breve discusión sobre las narrativas del parque y su relación con la política y el interés público en las ciudades.

2. El parque Bicentenario

2.1. “Plantemos más árboles donde antes había sólo oleoductos”: el parque como logro ecológico

El 18 de marzo de 1991, durante la ceremonia del 53° aniversario de la expropiación petrolera mexicana, y en el contexto de una contingencia ambiental sin precedentes en la Ciudad de México, el presidente Carlos Salinas de Gortari anunció la clausura de la Refinería 18 de marzo. Ésta había sido, hasta entonces, una de las instalaciones más importantes del sistema petrolero mexicano, al llegar a representar el treinta y cinco por ciento de la capacidad de refinación nacional y ser la principal fuente de combustibles fósiles para la Ciudad de México y su Zona Metropolitana (García, 2013, p. 86).

Meses antes de este anuncio, se habían estado discutiendo diversas alternativas sobre el destino de esta instalación petrolera. El gobierno de la ciudad y Pemex habían realizado diversos estudios de factibilidad, pues, aunque el problema de la contaminación era considerado grave, también estaban otras preocupaciones como el abastecimiento local de combustibles, los costos económicos del cierre y el impacto en los trabajadores de la refinería.

Algunas de estas alternativas eran medidas más graduales que el cierre total de estas instalaciones. El jefe del Departamento del Distrito Federal, Manuel Camacho Solís, y el Secretario de Ecología y Desarrollo Urbano, Patricio Chirinos, habían hablado de destinar más dinero a programas anticontaminantes en la ciudad y el cierre parcial de procesos de la refinería. Incluso Chirinos había declarado públicamente el 12 de marzo de 1991 (6 días antes del anuncio presidencial) que actuaría enérgicamente para combatir la contaminación, pero que “la Sedue [era] democrática y no fascista” (Corro & Correa, 1991) por lo que no consideraba conveniente el cierre debido a que eso implicaba afectar a los trabajadores petroleros con antigüedades de 15 a 40 años. El entonces dirigente de la Central de Trabajadores de México Fidel Velázquez, se opuso también al cierre en representación de los trabajadores petroleros, y propuso tomar medidas anticontaminantes en la refinería y el uso de horarios escalonados (Corro & Correa, 1991). Por su parte, el delegado de Azcapotzalco Fernando Garcilita Castillo había declarado que la Refinería 18 de Marzo no se iría de la ciudad porque no había dinero para el traslado, además de no representar un riesgo para sus habitantes (Bazán, 1999, p. 84). También el presidente de la Comisión de Ecología de la Asamblea

de Representantes del Distrito Federal (ALDF) creía que el cierre de la refinería “era un sueño y [que] no existían posibilidades reales para resolver el problema de la contaminación” (Corro & Correa, 1991).

Otra alternativa fue la creación de un parque. Un mes antes de la clausura, Fernando Césarman del Consejo Consultivo de la Ciudad de México sugirió que una parte del terreno podría utilizarse como un área verde y otra parte en “construcciones”, e incluso presentó un proyecto ejecutivo (Ilustración 2). Él también afirmó que con esta decisión: “Todos saldrían ganando: el gobierno captaría más impuestos, la zona mejoraría y la ciudadanía estaría tranquila” (Monge, 1991).



Ilustración 2 Presentación de proyecto de parque recreativo en los terrenos de la refinería en 1992⁵

Con todo, la refinería cerró abruptamente. El presidente Salinas, además de anunciar la clausura, determinó que los terrenos se destinarían para áreas verdes, anunciando que: “El gobierno está preparado para imponerse a sí mismo las más severas medidas para proteger la salud pública y las demandas sociales [...] Plantemos árboles donde hasta ahora no hay más que oleoductos” (Uhlig, 1991). Según un cronista del periódico el Universal, la clausura se volvió una celebración. A propósito, se lee:

⁵ Imagen obtenida de: (Valderrama, 2017)

“‘¡Terminaron años de incertidumbre y sobresaltos!’, gritaban vecinos de las colonias Petrolera, Clavería, Huichapan, Tacuba, Torreblanca, Ahuizotla, Santa Lucía y Las Armas, entre otras, quienes merodeaban afuera de las instalaciones de la refinería. Autoridades, asambleístas, diputados de todos los partidos políticos, se sumaron al festejo que inició horas después de que el presidente Carlos Salinas de Gortari anunció su decisión de clausurar la planta petrolera” (Valderrama, 2017)

Los principales argumentos del gobierno federal para justificar el cierre fueron de carácter ambiental. La reducción de emisiones atmosféricas fue central pues en 1991 la refinería fue considerada como la principal fuente individual de contaminación del aire de la Ciudad de México y su área metropolitana. Se calculó que era la responsable de la emisión de 87 mil 700 toneladas de partículas suspendidas y 52 mil 870 toneladas de monóxido de carbono; lo cual representaba el 4 por ciento de las 4 millones 300 mil toneladas de contaminantes emitidas en el Valle de México en la época (Monge, 1991). Asimismo, esta acción resultó una medida ejemplar para el sector industrial que se mostraba reacio a asumir medidas para la reducción de la contaminación. En este sentido, la decisión tomada refleja ciertas aspiraciones del gobierno federal de la época: el mostrar un país de instituciones que se preocupa por el medio ambiente y por reforzar la aplicación de la normatividad ambiental, así como el de descentralizar las industrias contaminantes de la Ciudad de México (Salinas de Gortari, 1991, p. 177).

Sin embargo, los argumentos ambientales sostenidos por la administración de Salinas para cerrar la refinería fueron cuestionados debido a los diversos intereses políticos que se encontraban en juego en la época. Uno de los contrargumentos fue que la decisión del cierre se debía a las presiones de Estados Unidos para reducir la contaminación en el marco de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, según la opinión del dirigente de la Asociación de Industriales Vallejo, Javier González Salazar (Corro & Correa, 1991). Por otra parte, Lucía Bazán nos sugiere que miremos la clausura como parte de la política de reconfiguración de Pemex, derivada de la crisis por la baja de los precios del petróleo en la década de 1980, la cual implicó entre otras cosas, “una reestructuración industrial con grandes ajustes de personal” (Bazán, 1999, p. 85). Otros autores también señalan que más allá de las razones ecológicas, se buscaba aplicar una venganza política con los disidentes del Sindicato hegemónico, que se agruparon en el Movimiento Democrático Petrolero con presencia en la refinería (Bolívar et al., 1991). El dirigente de esta disidencia, Ismael Hernández, declaró en julio de 1991 que, si bien el cierre de la refinería era necesario por el riesgo derivado de la falta de mantenimiento e instalaciones obsoletas, en realidad respondía a intenciones

políticas pues está infraestructura solo contribuía con el dos por ciento de emisiones contaminantes en la ciudad de México, y no con el cuatro que sostenían los informes gubernamentales (Corro & Correa, 1991). En sus palabras: “Aquí emplearon el pretexto de la contaminación para liquidar a los trabajadores”(Corro, 1991). Finalmente, se argumentó también que el cierre respondía a un proceso de privatización de Petróleos Mexicanos. Durante la época hubo diversos señalamientos como la contratación de pipas privadas para el traslado de combustible de Tula a la Ciudad de México (Corro & Correa, 1991), o la concesión a una compañía privada presuntamente propiedad del Secretario General del Sindicato Petrolero para el manejo de los espacios que siguieron operando en la refinería (Bolívar et al., 1991).

A pesar de todo esto, el presidente desestimó estos argumentos y, en su tercer informe de gobierno en noviembre de 1991, enfatizó que el cierre de la refinería había sido un logro de la ecología. También expresó que el nuevo pulmón de la ciudad sería un nuevo espacio de recreación para los habitantes; y recaló que, aun cuando había costado seis mil empleos directos y más de 1.5 billones de pesos, había atendido a un reclamo justo, volviéndose un ejemplo a seguir para mejorar las condiciones ambientales de la Ciudad de México (Salinas de Gortari, 1991).

Este acto de “traducir” el cierre de una refinería en la creación de áreas verdes resulta ilustrativo sobre la forma en la que el parque, como artefacto discursivo, fue circulado como una *solución cultural*, es decir, un arreglo frente a una crisis social percibida según la define Kevin Loughran (2018, p. 3). Desde esta perspectiva, el problema público a partir del cual el gobierno federal planteó el cierre de estas instalaciones petroleras y la apertura de un parque fue exclusivamente la purificación del aire de la Ciudad de México. En este sentido, la creación de un área verde en una refinería fue circulado como el símbolo de un emergente ambientalismo promovido por el estado mexicano, a partir del cual se buscaba proyectar que, para el gobierno federal, ahora era más importante el medio ambiente que el desarrollo industrial. Nos dice Lucía Bazán: “[...]el presidente habló de árboles en vez de tubos de refinación, de aire purificado en vez de cuatro toneladas de plomo anuales en los pulmones de los capitalinos, de voluntad política por mejorar la calidad de vida - ¡empecemos por la calidad del aire! - de los capitalinos” (Bazán, 1999, p. 66).

De esto se desprende que el discurso presidencial sobre el parque como logro ecológico tuvo ciertos efectos despolitizantes en el marco de las controversias que surgieron con el cierre de la refinería. Como varios de los opositores en la época señalaron, la promesa de un parque se utilizó para suavizar las consecuencias negativas de la decisión presidencial, concretamente, la incertidumbre laboral y el atropello de los derechos de miles de empleados de Pemex. En este sentido, lejos de ser una fiesta como la descrita por el cronista de El Universal mencionado anteriormente, el cierre de las instalaciones tomó por sorpresa a los trabajadores petroleros, quienes tuvieron que recoger sus cosas y salir a la calle ese mismo día. Al respecto, Lucía Bazán (1999) relata con detalle este acontecimiento, afirmando que la ceremonia, en donde Carlos Salinas anunció el cierre, había sido sumamente cuidada por la oficina de prensa de la presidencia de México porque se quería resaltar el ímpetu ecologista del presidente y su preocupación por la salud de los mexicanos. En palabras de la antropóloga:

Se escribía una nueva página en la historia oficial. El discurso hegemónico debía prevalecer sobre las otras posibles versiones e interpretaciones del cierre, sobre el sentir incluso de los directamente afectados por éste: los trabajadores. En el anuncio que se hizo, no se habló de su opinión, de las consecuencias reales que para ellos iba a tener el cierre intempestivo, como tampoco se habló de los otros significados -además del beneficio ecológico al clausurar una planta obsoleta- que iba a tener para los vecinos de la refinería. (Bazán, 1999, p. 665)

2.2.El símbolo del cumpleaños de México: el parque como monumento de progreso

El parque en la refinería de Azcapotzalco no se concretó en el sexenio de Salinas, sino que tomó casi 20 años en ejecutarse debido al estado tan contaminado del suelo, la falta de presupuesto para la remediación, así como también por la complejidad que implicó el cambiar de manos institucionales la gestión de un terreno con estas características (**Anexo 1**).

En un principio, el único terreno que pasó a manos del Gobierno de la Ciudad y luego de la alcaldía Miguel Hidalgo para su gestión después del decreto presidencial de Salinas fue el Parque 18 de marzo, un área verde que ya formaba parte de la refinería para la recreación de los trabajadores petroleros. Posteriormente, en 2001, el GDF solicitó a Pemex la donación de 83 hectáreas de la ex refinería para destinarlas a la creación de un parque industrial y a una zona ecológica (a la que se

le sumarían las 9.1 ha del parque existente). Esto bajo una política de desarrollo urbano que buscaba recuperar las viejas zonas industriales de la Ciudad (Gaceta Oficial de la Ciudad de México, 2003, p. 79). Según fuentes periodísticas, Pemex había logrado un acuerdo con el gobierno capitalino, según el cual la agencia de Servicios Metropolitanos del Distrito Federal (Servimet) sería la responsable de gestionar los trámites de cesión del terreno (Gómez & Oloyo, 2001). Sin embargo, esto no se llevó a cabo, desconociéndose que sucedió con este acuerdo.

Luego en 2006, inició la formalización de la ejecución del proyecto de un parque en este terreno. A inicios de este año la Gerencia de PEMEX presentó ante la Semarnat un estudio de Evaluación de Riesgo al Ambiente y la Salud realizado por el despacho Grupo de Diseño Urbano SC del renombrado paisajista Mario Schjetnan, a partir del cual, la Semarnat determinó el uso recreativo del terreno (Ruiz, 2003: 82). Finalmente se realizó un convenio entre Pemex y Semarnat para la realización de la remediación, con la asesoría técnica de la agencia de Cooperación Alemana para el desarrollo (GTZ). El entonces presidente Vicente Fox anunció públicamente la decisión de remediar el terreno de la refinería y construir un parque el 17 de mayo de 2006. Dicho proyecto se haría con la colaboración de PEMEX y un Fideicomiso de inversión y administración para la ejecución del proyecto, celebrado entre la Semarnat, la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y el Banco Nacional de Obras, que sería coordinado por una empresaria y filántropa, Marinela Servitje (Libro Blanco, 2012: 11).

En su discurso, Fox enfatizó la gran labor ecológica de Petróleos Mexicanos al ceder estos terrenos para un parque y mencionó que es un legado de la democracia el que se pudiera realizar la transformación de una refinería en un nuevo pulmón urbano (Fox, 2006). Con todo, esta propuesta se detuvo en ese momento debido a diversas dudas sobre el proyecto relacionadas con los altos niveles de contaminación del suelo y la falta de claridad sobre las funciones del Fideicomiso, lo que llevó a la creación de una subcomisión de investigación del Senado de la República que finalmente emitió en octubre del 2006 un informe sobre las medidas técnicas y legales necesarias que debían llevarse a cabo primero para la realización del parque (Herrera & Enciso, 2007; Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2012, p. 10).

Fue hasta el 23 de mayo de 2007 que el presidente sucesor, Felipe Calderón, revivió el proyecto y anunció el plan maestro mediante un evento público en donde plantó un ahuehuate para dar el banderazo de inicio de las construcciones. En este evento, fue que se le nombró Parque Bicentenario y se enmarcó su creación como parte de la conmemoración de los festejos del 200 aniversario de la Independencia de México y el Centenario de la Revolución, que incluía también la construcción de diversas obras de infraestructura urbana en todo el país, algunas de gran envergadura como el Túnel Emisor Oriente, el Arco Norte o la Estela de Luz (Calderón, 2010a).

Dado al alto grado de contaminación del suelo y al fragmentado proceso de remediación ambiental, la construcción se dio en dos fases. La primera se realizó en 7 meses, entre los meses de mayo y diciembre de 2009; y la segunda se realizó en 24 meses, entre noviembre de 2009 y octubre de 2011. La remediación ambiental del suelo de la ex refinería terminó siendo una de las más grandes del mundo y la más importante realizada por Pemex (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2012, p. 21). La apertura también se llevó a cabo en dos partes: la de la primera sección se inauguró en noviembre 2010 (Calderón, 2010c) y la segunda en noviembre 2012; siendo ésta el último acto público de Felipe Calderón como presidente de la República (Calderón, 2012).

El video oficial de la apertura de la primera fase del parque en 2010 inicia con un paneo a unos niños jugando, para luego enfocar al pódium instalado para que el presidente Felipe Calderón diese el discurso inaugural. Luego, se enfoca a los diversos invitados: funcionarios federales de las principales secretarías involucradas en el proyecto, empresarios locales, el líder sindical de Pemex. El presidente va presentando uno a uno. Calderón saluda al público, entre los que están: trabajadores petroleros, nuevos empleados del parque con sus familias y vecinas de la zona que aplauden conforme son saludadas. La filmación continúa con el discurso, que dura alrededor de quince minutos, en donde el mandatario se dedica a ensalzar las bondades del parque y celebrar su apertura. Calderón enfatizó que el principal reto de hacer aquí un parque fue el saneamiento del terreno contaminado por hidrocarburos, que incluso fue reconocido internacionalmente por la Agencia Internacional de Cooperación Alemana; destacando el uso de tecnologías avanzadas en la restauración, pero también en la construcción del parque. Finalmente, el mandatario cerró el acto, diciendo:

Pues bien, amigas y amigos, el día de hoy, en este 2010, Año de la Patria, estamos entregando con gusto, con alegría al pueblo de México el Parque Bicentenario, símbolo de nuestro compromiso con el medio ambiente, símbolo de nuestro compromiso con los jóvenes, que aquí podrán disfrutar, practicar deporte, símbolo de nuestro compromiso con las familias, no sólo de la Miguel Hidalgo, no sólo de Azcapotzalco, sino de toda la Ciudad de México[...] Símbolo, también, de nuestra convicción de que sólo mediante la conservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, podremos heredarle a nuestros hijos un México que dure para siempre. Ese es el México sustentable que queremos, que dure para siempre, que no se agote por la obra de los seres humanos mismos, que no se destruya su naturaleza por lo que hacemos en la industria, o lo que hacemos en nuestra vida cotidiana, por muy bien intencionadas que sean nuestras obras. En el Año de la Patria, rendimos homenaje a las generaciones del pasado, abriendo un espacio para que los mexicanos de hoy y de mañana puedan, verdaderamente, vivir mejor. (Calderón, 2010c, p. 6 m 21 seg)



Ilustración 3 Felipe Calderón en la inauguración de la primera sección del Parque Bicentenario en noviembre de 2010

En esta ocasión, el Parque Bicentenario como artefacto discursivo fue movilizado como un *monumento de progreso*, término planteado por Claudia Agostoni, y que aquí se retoma para enfatizar que la construcción de infraestructura pública guarda una estrecha relación con la consolidación y materialización de los ideales de nación de un régimen político específico. A propósito, Mauricio Tenorio-Trillo (1996) plantea que los diversos proyectos de celebraciones, renovaciones urbanas y creación de parques lanzados en el contexto de la celebración del Centenario de la Independencia durante el Porfiriato fueron “una forma de expresar ideales de cómo la ciudad tenía que ser transformada para favorecer una planeación urbana moderna, reformas sanitarias, simbolismos nacionalistas, y por supuesto, los intereses económicos de la

élite” (Tenorio-Trillo, 1996, p. 79). En este caso, el Parque Bicentenario se enmarcó en las celebraciones panistas que festejaron el Bicentenario y la Revolución con obras vistosas con el propósito de fortalecer su régimen y su visión de nación, pero que, siguiendo a Pablo Moctezuma Barragán (Moctezuma, 2009, p. 410), despojaron los festejos patrios de su contenido histórico. De tal modo, este espacio se desligó de la expropiación petrolera de 1938 y del poderoso acto de arrebatarle la refinería a una compañía extranjera para devolverla a la Nación, y ahora, se resignificaba como un pedazo de naturaleza (o al menos una reproducción tecnificada), recuperada para el “vivir mejor” de las familias mexicanas, a partir de la remediación de suelo urbano contaminado debido a la industrialización y la urbanización.

Parte de esta versión calderonista de nación incluía la conservación y aprovechamiento *sustentable* de los recursos naturales. Es así como se retomó la representación salinista del parque como símbolo del compromiso del gobierno mexicano con el medio ambiente, pero ahora enmarcado en términos del desarrollo sustentable. Las que en otro tiempo fueron las instalaciones industriales más contaminantes de la Ciudad y su zona metropolitana se volvieron para el gobierno federal el “espacio insignia” para el encuentro de las familias mexicanas. También, la inauguración del parque fue utilizada como una importante muestra de que PEMEX vivía una nueva etapa como “una empresa rentable, moderna, transparente, pero, sobre todo, sustentable, esto, para impulsar el desarrollo de nuestro país y elevar la calidad de vida de todos los mexicanos”(Herrera en: Calderón, 2010b), siguiendo las palabras que dio el director de la petrolera. Para la Secretaría de Medio Ambiente, el parque fue una victoria ganada por el presidente en turno frente a la mancha urbana pues, según afirmó el secretario Rafael Elvira, el predio bien “pudo haberse vendido para hacerse condominios, oficinas, empresas, pero usted [Calderón] lo dedicó, realmente, a cuidar el vivir mejor de todos estos habitantes” (Elvira en: Calderón, 2010b).

Ahora bien, la circulación de este parque como un artefacto discursivo nacionalista tuvo efectos despolitizantes en los conflictos que rodearon la creación de este espacio. En este caso, en el acto protocolario de la inauguración, el parque fue representado como un medio no problemático y sencillo para lograr metas como la preservación ambiental, la promoción de la salud y la convivencia familiar, atenuando los problemas y conflictos que se dieron en el proceso de su construcción. En este evento, el presidente Calderón invisibilizó las controversias que se dieron

cuando se decidió cerrar la refinería y hacer un parque en la década de 1990, para enfatizar tanto los logros técnicos de la remediación del suelo contaminado de distintos hidrocarburos, como el supuesto consenso entre los distintos sectores de la sociedad que estuvieron involucrados en la creación del parque, en este caso, políticos, empresarios, líderes sindicales, trabajadores petroleros y vecinos que se reunieron para celebrar este gesto gubernamental.

La narrativa del parque circuló así como un símbolo de conciliación laboral frente a un conflicto que dejó en el desempleo a miles de trabajadores petroleros que, no obstante, y en la voz de uno que habló por todos en la inauguración, parecían perdonar el desagravio tan solo porque se había construido un parque que podían disfrutar con su familia (Lucio en: Calderón, 2010b) y porque les ofreció empleo a algunas de las vecinas (Sálazar en: Calderón, 2012). También fue un símbolo de conciliación política entre diversas escalas de gobierno y entre diferentes filiaciones partidistas. Para el Gobierno de la Ciudad y las delegaciones involucradas se capitalizó como la manifestación de la voluntad de trabajar juntos para mejorar la ciudad y el medio ambiente. En este sentido, el Jefe de Gobierno capitalino Marcelo Ebrard expresó que había “que estar en la misma línea originaria que llevó al cierre de la refinería, que es un parque, no un desarrollo inmobiliario u otra cosa” (B. T. Ramírez & Gonzalez, 2008).

3. Parque La Mexicana

3.1. “Luchamos por un parque”: la creación de un parque como contrapeso político

El 5 de septiembre de 2011, tres meses después de que se iniciaran los trabajos para hacer un nuevo Plan de Desarrollo Urbano para Santa Fe (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2011a), cientos de familias de diversas colonias de Cuajimalpa se manifestaron para exigir la construcción de un parque en esta zona. Esta manifestación fue convocada y encabezada por el sociólogo Gerardo Ocampo Díaz, director del Centro para el Desarrollo Urbano de Santa Fe AC⁶ y fundador del

⁶ El Centro para el Desarrollo Urbano se conforma por diversos vecinos de Cuajimalpa, pero también de otras partes de la Ciudad como Álvaro Obregón, Coyoacán, Cuauhtémoc, Magdalena Contreras, Tlalpan y Miguel Hidalgo que forman parte de los comités ciudadanos que se establecieron con la Ley de Participación Ciudadana, según su propia autodefinición (Centro para el Desarrollo Urbano, 2011) Durante las manifestaciones en contra del proyecto de vivienda en La Mexicana se mencionó la presencia de hasta 50 representantes (Quintero, 2012). También se llegaron a sumar a la causa otras Asociaciones civiles entre las que destacan Vive Tarango AC, Pro Contadero AC, Vecinos en Defensa del Pueblo de Cuajimalpa A.C., el Consejo Consultivo Ciudadano de Cuajimalpa y el Frente Amplio en contra de la Supervía Poniente, según un manifiesto propio del CDU (Centro para el Desarrollo Urbano, 2012a).

Movimiento Pro-Parque La Mexicana. También los acompañaba el entonces jefe delegacional Carlos Orvañanos (Quintero, 2011).

La demanda era simple: querían un parque en el predio La Mexicana, antigua mina de arena que dejó de funcionar a inicios de la década de 1970, y que ahora era un terreno sin construcciones en medio de un enclave de alta plusvalía como Santa Fe. La periodista de la Jornada, Josefina Quintero, relató en una nota de septiembre de 2011 que cientos de niños plasmaron dibujos en un muro con el parque de sus sueños: grandes áreas verdes, con juegos infantiles, fuentes. “Algo así como un bosque de Chapultepec” (Quintero, 2011), dijeron unas vecinas de la colonia popular Jesús del Monte, que además se quejaban de que el parque más cercano estaba a 90 minutos de sus casas. Según la misma nota, otra vecina de Huizaches expresó que su única opción de paseo era ir a La Marquesa, un paseo lejano, por lo que, de crearse un parque en La Mexicana, tendría un lugar de esparcimiento más accesible a 9 minutos de su casa tomando un RTP⁷. Por su parte, Gerardo Ocampo expresó que también se oponían al proyecto de vivienda que se tenía previsto en este predio, ya que esta zona no tiene servicios como agua o vialidades. El delegado Orvañanos afirmó que existían varias desarrolladoras inmobiliarias interesadas en el predio, por lo que hacía un llamado al jefe de Gobierno Marcelo Ebrard, para dar prioridad a la oferta de la delegación y los vecinos de comprar el terreno.

Sin embargo, el gobierno de Marcelo Ebrard insistió en la realización de un proyecto de vivienda que etiquetó como popular en La Mexicana. En el PDDU que se publicó en mayo de 2012, se proyectó la urbanización del predio con poco más de cinco mil viviendas multifamiliares y se clasificó el uso del suelo como corredor de servicios urbanos, que permitía también la construcción del equipamiento necesario para el uso habitacional, específicamente infraestructura vial. Los argumentos centrales que justificaban este proyecto eran la baja densidad poblacional en el área, y la falta de vialidades que conectaran las diversas zonas de Santa Fe, y que se construirían para conectar este nuevo espacio⁸ (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2012a, p. 26).

⁷ Red de Transporte Público.

⁸ Esta no fue la primera vez que se daba una controversia en torno al destino de La Mexicana. En 2004, el gobierno de la Ciudad de México bajo el mandato de Andrés Manuel López Obrador intentó vender el predio para el desarrollo de proyectos inmobiliarios, para que con las ganancias de la venta se financiasen proyectos de vivienda popular en otras partes de la ciudad (Ramírez, La Jornada, 7 sep 2004). Aquí la controversia se planteó como una cuestión por el costo del suelo y los beneficiarios de esta decisión. Ver Anexo 1 para una cronología más detallada.

Así, en el contexto de un proyecto de vivienda popular promovido por el gobierno de la Ciudad, la exigencia de un parque empezó a tener más peso político, aunque seguía sin tener un rumbo definido. Cuando los vecinos convocados por Gerardo Ocampo y el movimiento Pro-Parque La Mexicana se manifestaron en septiembre de 2011, no había una propuesta concreta de un parque. Solamente se señalaban la falta de servicios urbanos como el agua y el transporte, y se expresaba el deseo de que este lugar se utilizase para la dotación de servicios, así como para atender la falta de espacios públicos recreativos y culturales para abastecer la demanda de los habitantes de Cuajimalpa.

Fue hasta noviembre de 2011, en el marco de la convocatoria precipitada a las consultas ciudadanas del PDDU Santa Fe⁹ que la propuesta del parque empezó a tomar forma y a cobrar mayor relevancia. La demanda por un área verde fue movilizada simultáneamente por dos grupos vecinales. Al primer grupo de vecinos del Centro de Desarrollo Urbano (CDU), se sumó la Asociación de Colonos de ZEDEC Santa Fe (ACZSF), representado públicamente en ese momento por Itziar de Luisa. La ACZSF es una entidad sin fines de lucro que representa a vecinos, escuelas, comercios, corporativos y hoteles de Santa Fe en proyectos de mejoramiento urbano desde 1995, cuando este lugar se estableció como Zona de Desarrollo Controlado (Diario Oficial de la Federación, 1995), Ambas agrupaciones se oponían al proyecto que las autoridades locales presentaron durante el proceso de revisión del PDDU. Según Itziar, este nuevo plan proyectaba en el predio de La Mexicana la construcción de aproximadamente 36 torres de departamentos de 35 pisos, una universidad, un centro comercial y hoteles; por lo que consideraban que había un doble discurso del gobierno sobre el carácter popular de las viviendas (De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019). Asimismo, los vecinos del CDU afirmaban que “los nuevos habitantes de esta área incrementarían en más del 95 por ciento la población actual de Santa Fe” (Centro para el Desarrollo

⁹ Las consultas ciudadanas del PDDU Santa Fe se convocaron el 28 de noviembre de 2011, mediante su publicación en la Gaceta Oficial del Distrito Federal. Estuvieron a cargo del Laboratorio de Planeación Urbana de la UNAM y la SEDUVI y contemplaron cinco días: 28 y 30 de noviembre y del 1 al 7 de diciembre de 2011, en un lujoso Hotel de Santa Fe (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2011b, p. 6). Por una parte, esta convocatoria incumplió el reglamento de la Ley de Desarrollo Urbano de la Ciudad de México que establece que el procedimiento no debe de ser menor a 30 días. Por otra parte, según testimonios y declaraciones públicas de vecinos movilizados, la consulta se hizo en “fast track”, sin la transparencia necesaria (Morales, 2011; De Luisa, Comunicación personal, 6 de marzo de 2019)

Urbano, 2011), es decir duplicarían la densidad poblacional total de la zona en este terreno de 42 hectáreas.

Sin embargo, las visiones que estos grupos vecinales tenían del parque empezaron a variar paulatinamente. Por una parte, Gerardo Ocampo y el Centro de Desarrollo Urbano de Santa Fe desplegaron públicamente sus observaciones a la propuesta del PDDU, entre estas la demanda de “un centro comunitario donde se asiente el equipamiento urbano indispensable para la zona de Santa Fe y un parque público” (Centro para el Desarrollo Urbano, 2011). Mas adelante, en marzo del 2012, en un posicionamiento en sus redes sociales, el Centro expresó su rechazo a cualquier proyecto de vivienda en La Mexicana, y se afirmó categóricamente:

La Mexicana debe destinarse a un parque público en el cual se construya todo el equipamiento urbano indispensable para la zona: estación de bomberos, guarderías públicas, paraderos y estacionamientos de camiones, taxis y automóviles, construcción de cenadores, etc. Y que cuando menos el 50% del terreno se destine a un parque público con instalaciones de juegos infantiles, ciclistas, pistas para corredores, canchas de fútbol, basquetbol, beisbol, frontón al aire libre, etc. Esto es lo que merece la comunidad que está pagando el predial más alto de la República Mexicana. (Centro para el Desarrollo Urbano, 2012b)

Por otra parte, los integrantes de la Asociación de Colonos ZEDEC Santa Fe (ACZSF) empezaron a exigir la construcción de un parque en el 100 por ciento del terreno (De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019) y empezaron a proceder por la vía jurídica para detener el proyecto. Interpusieron 6 amparos frente al PDDU de Santa Fe que finalmente se publicó el 4 de mayo de 2012 (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2012a), así como frente a la posterior desincorporación de parte del predio de La Mexicana (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2012b). De estos, ganaron algunos, perdieron otros, pero lograron durante los juicios suspender la construcción mientras se definía la situación jurídica del predio. En este punto, la ACZSF consideró que era momento de preparar una propuesta más concreta para la creación de un parque, por lo que se acercaron a despachos arquitectónicos, primero a Arquitectura 911 de Alfonso Castillo, y luego al paisajista Mario Schjetnan y al arquitecto Víctor Márquez. Itziar de Luisa cuenta al respecto que:

Una vez que tuvimos los amparos, decimos: ¿Qué tal que un día el gobierno nos dice: “Ok...este...hagamos un parque”, y no teníamos parque? O sea, nada más era: “¡Luchamos por un parque!, pero si nos decían: “Pues órale, va”, íbamos a decir: “Chin, ¿qué tenemos?”, ¿no? Entonces, durante un tiempo importante nos dedicamos a hacer un Plan Maestro, el primer plan maestro de parque, que era el cien por ciento del parque, lo fuimos a presentar...esa fue mi responsabilidad...a residentes, a universidades a corporativos, al centro

comercial, a la supervía; o sea, a todo el mundo decir: “A ver, este es el parque”. Y todo mundo opinaba: falta un campo de golf, falta una fosa de clavados, falta tiro con arco, falta... Y todo se analizó. O sea, por ejemplo, un jardín botánico sonaba muy padre. Hay pocos jardines botánicos. Pero cuesta una fortuna tenerlo, entonces dijimos: “No, ni modo. jardín Botánico, no”. Este...y así nos fuimos yendo, y fuimos eliminando de ¿cuál era el costo?, ¿cuántas personas por metro cuadrado?, como para decir: “Es grande, pero tampoco es tan grande”. O sea, 40 hectáreas comparadas con las 600 de Chapultepec. Entonces tampoco podemos decir: “Bueno, y aquí tiro con arco, y aquí los caballos, y aquí las focas”, cuando tenemos un espacio reducido. Durante mucho tiempo, entonces hicimos esa...este...como consulta vecinal informal, en el sentido de que fuimos mejorando y cambiando el Plan Maestro. (De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019)

El arquitecto Víctor Márquez también relató en entrevista (Márquez, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019) que uno de los propósitos del proyecto del parque en La Mexicana fue contrarrestar el plan de vivienda promovido por el Gobierno del Distrito Federal. En este sentido, señaló que su despacho retomó las propuestas anteriores, recopiló los posicionamientos de vecinos, así como también consideró diversos ejemplos de otros parques del mundo como el parque Bicentenario en Chile. Finalmente, después de dos años de estar negociando con los diversos actores involucrados, se produjo el segundo Plan Maestro, a partir del cual se construyó el parque actual.

Para septiembre de 2012, en vista de que el proyecto de vivienda seguía suspendido, Marcelo Ebrard declaró que el tema de La mexicana sería un tema que le tocaría a su sucesor resolver. Al respecto enfatizó que el plan maestro de Santa Fe estipulaba a La Mexicana como una reserva patrimonial, lo que significaba que tenía que representar un ingreso para la Ciudad y se tendría que aprovechar en algún momento. Añadió que, en su opinión, la queja principal de la oposición vecinal era la falta de servicios, misma que se podía solventar con una buena planeación. Finalmente señaló que: "Los que viven en el fraccionamiento de enfrente [del predio La Mexicana], que es uno de los más lujosos del mundo, no quieren ahí que haya vivienda ni servicios, quieren que sea un área verde. Yo les dije, perfecto, nada más páguele a la ciudad lo que vale" (Espino, 2012).

Como es ya conocido, el parque fue la opción que terminó predominando y fue inaugurado en noviembre de 2017 por Miguel Ángel Mancera, el sucesor de Ebrard en la Jefatura de gobierno capitalina. Este se construyó mediante un Sistema de Actuación de Cooperación a partir del cual,

el gobierno de la ciudad cedió treinta por ciento del terreno a las inmobiliarias de Dahnos y Copri para la construcción de un desarrollo inmobiliario, a cambio de la inversión aproximada de dos mil millones de pesos para el desarrollo del parque, quedando la administración a cargo de un Fideicomiso liderado por la Asociación de Colonos de Santa Fe, y conformado también por SEDUVI y SEDEMA (Gaceta Oficial de la Ciudad de México, 2016).

Frente a ello, Martha Delgado, la secretaria de Medio Ambiente de la Ciudad de México durante el periodo de Ebrard, declaró que el proyecto fue una mala decisión pues, según ella, no respondía al interés público. Específicamente, señaló que el proyecto no comprendió vivienda popular debido a lo que ella consideró como argumentos clasistas de los vecinos durante las reuniones de consulta pública, tales como: "riesgos de proletarización", "miedo por la inseguridad" y "problemas de movilidad" (Delgado, 2017). Asimismo, opinó que se había malbaratado el predio de La Mexicana, según ella con un valor de seis mil millones de pesos, por un parque que había costado sólo dos mil. Finalmente, acusó de poco transparente el uso del SAC y del Fideicomiso para la creación y administración del parque (Delgado, 2017).

En este contexto de controversia por el uso del suelo en la Ciudad de México, el parque como artefacto discursivo sirvió para enmarcar una serie de reivindicaciones políticas locales que no estaban relacionadas exclusivamente con el espacio público o el medio ambiente. En otras palabras, la promoción de un parque en La Mexicana fue una vía mediante la cual se canalizaron demandas sociales más amplias. En el caso de los vecinos agrupados por el CDU, a partir de su exigencia del parque, demandaban la dotación de equipamiento urbano digno en la zona; mientras que los colonos de la ACZSF exigían ser tomados en cuenta en los procesos de planeación de Santa Fe.

En este caso, la propuesta de un parque tuvo un efecto politizante en el contexto de una disputa por el territorio urbano y por la definición del interés público, al visibilizar las demandas vecinales y representar un contrapeso frente a un proyecto gubernamental hegemónico que promovía una visión específica de la colectividad. A este respecto, con la propuesta de un parque en las antiguas minas de arena, los vecinos opositores pusieron en cuestión la idea de colectividad asociada a lo popular que el gobierno de la ciudad pretendía legitimar en el contexto de su proyecto de vivienda.

En ese sentido, lo colectivo se resignificó y se fue anclando a una diversidad de públicos, entre los que encontramos a los vecinos de las colonias populares de Cuajimalpa y a los colonos de Santa Fe (Asociación de Colonos Zedec Santa Fe, 2016; Santillán, 2018).

3.2.Una buena noticia: El parque como narrativa mítica

Después de las controversias por el destino del predio La mexicana, el 1 de octubre de 2016 en el patio oriente del Palacio del Ayuntamiento de la Ciudad de México, Miguel Angel Mancera presentó finalmente el proyecto del Parque La Mexicana. El mandatario abrió su discurso anunciando que se haría un parque con las características del siglo XXI, es decir, desarrollo tecnológico, técnico y urbanístico. Asimismo, expresó que la creación de La Mexicana representaba varias cosas: dejar atrás el desarrollo inmobiliario para dar paso al desarrollo ecológico, olvidarse del crecimiento solo en cifras monetarias para promover el crecimiento de la convivencia humana y, finalmente, representaba la creación de un nuevo espacio público dedicado a la recreación, esparcimiento y conservación ambiental en un lugar como Santa Fe, que se caracterizaba por la falta de espacios públicos (Mancera, 2016). El mandatario continuó, enfatizando la importancia de aprovechar los parques como modelos de transformación urbana, y refirió al recién remodelado Parque Pushkin como un ejemplo del tipo de parques que queremos para la ciudad: moderno, funcional y que permita la convivencia de todos los habitantes de la urbe. Al final de su discurso, afirmó:

Dejó de ser una incógnita “La Mexicana”, dejó de ser un debate, dejó de ser un conflicto, dejó de ser una lucha vecinal con el gobierno o del gobierno con los vecinos, dejó de ser una imposición para hoy ser una buena noticia de la Ciudad de México, un parque que no se tenía en 50 años¹⁰, en prácticamente 30 hectáreas para nuestra capital. (Mancera, 2016)

El parque fue inaugurado en noviembre de 2017. En el discurso de apertura, Mancera afirmó que la creación de La Mexicana colocaba al país en una posición muy importante a nivel internacional con respecto al cumplimiento de áreas verdes. Asimismo, señaló que su creación se estaría reportando a C40, una red de trabajo global de megaciudades comprometidas para abordar el cambio climático y que se basa en la circulación de buenas prácticas de planeación entre sus miembros (C40 Cities, 2021; Mancera, 2017).

¹⁰ Aunque, 7 años antes, se había inaugurado el Parque Bicentenario en Azcapotzalco.

Unos meses antes de esta inauguración, el gobierno de la ciudad empezó a gestionar la creación del parque La Cañada, también en Santa Fe. Primero, el 30 de junio de 2017 se decretó la creación de un Sistema de Actuación por Cooperación (SAC) en 268.81 hectáreas ubicadas en la Barranca de Tarango, en la delegación Álvaro Obregón (Gaceta Oficial de la Ciudad de México, 2017). El propósito, según el gobierno capitalino, era “proteger nuestros recursos naturales y evitar el crecimiento de la mancha urbana, con la creación de un parque público metropolitano” (Mx City, 2018). Finalmente, el proyecto fue presentado por Mancera el 29 de marzo de 2018 como parte de su último acto público como gobernante de la Ciudad de México. Se decía que este parque sería casi de las mismas dimensiones y bajo el mismo esquema que La Mexicana, con el 70 por ciento áreas verdes y 30 por ciento de desarrollo inmobiliario (*Corte Informativo 29 marzo. Acto de Cierre de gobierno*, 2018).

Lo que ilustra este episodio es que, una vez pasadas las controversias, la creación del Parque La Mexicana fue movilizada como una *narrativa mítica*, usando el término acuñado por Laura Lieto (2013) y que aquí se usa para referir al proceso narrativo a partir del cual una idea de planificación ejecutada en un lugar específico se traslada a otro, despojándole de su contexto, y exaltando las características que lo vuelven un modelo ejemplar y replicable.

En este sentido, se empezó a perfilar una narrativa del parque La Mexicana como un modelo de transformación urbana. Siguiendo el discurso de Miguel Angel Mancera, a partir de la creación de esta área verde se moviliza una reconversión de Santa Fe, que pasa por la transformación de lo que esta zona había representado hasta ahora para la Ciudad: desarrollo inmobiliario, económico y urbano. Con el Parque La Mexicana, el gobierno de la Ciudad proyectó una nueva imagen de Santa Fe que incluía desarrollo ecológico, convivencia de todos los habitantes de la ciudad y conservación ambiental.

Aunado a esto, Miguel Angel Mancera intentó trasladar el modelo de La Mexicana a otro contexto, como una solución al problema de la expansión de la mancha urbana en áreas no urbanizables en Santa Fe. Su proyecto del Parque La Cañada planteaba replicar el éxito del Sistema de Actuación por Cooperación de La Mexicana, para solucionar la urbanización y la erosión de la barranca de

Tarango, así como la posibilidad de contar con un nuevo pulmón en la zona poniente de la Ciudad. No obstante, con la promesa de un parque, el gobierno capitalino invisibilizó el hecho de que se estaba abriendo la posibilidad de hacer un desarrollo inmobiliario en el Área de Valor Ambiental (AVA) Barrancas de Tarango (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2009), mediante el uso de la transferencia de derechos de uso de suelo que permiten los SAC; y que finalmente fue descartado por los posibles daños ambientales del proyecto (Procuraduría Ambiental y de Ordenamiento Territorial del DF, 2018, p. 30).

Finalmente, el parque La Mexicana fue circulado por el gobierno de la Ciudad de México en los circuitos internacionales de política ambiental como parte de las soluciones ofrecidas en su plan de cambio climático, y colocándose como una ciudad reconocida por estas acciones, aun cuando la creación del parque no respondió necesariamente a una acción estratégica, sino más bien reactiva del gobierno frente a demandas vecinales.

Ahora bien, la forma en la que el gobierno de Mancera circuló al parque La Mexicana en sus discursos despolitizó la controversia que se dio durante el proceso de creación de este lugar. Cuando Mancera declara que La Mexicana deja de ser un conflicto para volverse una buena noticia, está dándole un giro al discurso del parque que hasta ese momento venían movilizándolo los vecinos de Santa Fe. La creación de un parque pasó de ser utilizada como vehículo de exigencias locales y contrapeso político frente a una propuesta gubernamental, a ser utilizada por las propias autoridades como el modelo del “tipo de parques que queremos en la ciudad”, retomando las propias palabras del exmandatario capitalino.

4. Bosque de Chapultepec

4.1. De megaproyecto privado a parque público: la nueva cuarta sección de Chapultepec como solución cultural

Poco después de asumir la presidencia de México, Andrés Manuel Lopez Obrador anunció en su conferencia matutina del 20 de diciembre de 2018 la realización de un parque en el terreno de 150 hectáreas localizado en Santa Fe, que hasta entonces albergaba el Campo 1 y diversas instalaciones de la industria militar. Este terreno había estado en el ojo público desde inicios de 2018, porque al haberse desincorporado de los bienes de la Secretaría de Defensa Nacional durante la administración de Enrique Peña Nieto (Diario Oficial de la Federación, 2017), se rumoraba su venta para la creación de un desarrollo inmobiliario de lujo. Incluso, la delegada de Miguel Hidalgo, la panista Xóchitl Gálvez, exigió frenar lo que llamó un megaproyecto y propuso que el predio fuese comprado por la nación para la realización de un parque ecológico (Sosa et al., 2018).

El presidente señaló que setenta hectáreas serían dedicadas para la creación de un parque para el pueblo histórico de Santa Fe, mismo que se integraría como cuarta sección al Bosque de Chapultepec. De esta superficie total, cincuenta hectáreas corresponderían a edificios históricos que serían preservados como museos, y, treinta hectáreas serían urbanizadas y vendidas para financiar el traslado de esta industria militar a Puebla. A propósito de ciertos cuestionamientos hechos por algunos periodistas acerca de la presunta venta de este terreno, el mandatario enfatizó que, a diferencia del gobierno anterior de Enrique Peña Nieto, no se pensaba vender este espacio valuado en 20 mil millones de pesos. Puntualmente expresó:

Aun cuando en este periodo neoliberal quisieron privatizar todo, acabar con todo, había tanto que no pudieron. Además, como sonó la alarma el primero de julio [refiriéndose a su triunfo electoral de 2018], ya no pudieron seguir robando, seguir trasladando lo público a lo privado. Acuérdense ustedes que privatizar - y si lo ven el diccionario- significa convertir lo público en privado. Así está en el diccionario. Ya se terminó esa política y nos queda todo ese terreno [...] (López-Obrador, 2018)

Sin embargo, en abril de 2019 esta idea de crear un parque en este espacio se llevó a un nivel totalmente diferente cuando el presidente López Obrador anunció el proyecto cultural emblemático de su sexenio denominado *Complejo Cultural Bosque de Chapultepec*¹¹, coordinado por el

¹¹ Ahora conocido como Proyecto Integral Chapultepec

renombrado artista contemporáneo Gabriel Orozco. Además de incorporar este terreno como la cuarta sección de Chapultepec, en el plan se formuló la integración física y conceptual de las cuatro secciones del bosque, la rehabilitación de lugares existentes, así como la creación de nueva infraestructura cultural y de conectividad como calzadas, museos, cineteca, sala de conciertos y bodega de arte -41 intervenciones en total (Gobierno de México, 2021c).

Este nuevo plan de Chapultepec se afianzó en una narrativa de apertura política por parte del nuevo gobierno federal. Alejandra Fraustro, la secretaria de cultura, expresó en distintos eventos públicos que con este acto se estaban abriendo compuertas a toda la sociedad porque el gobierno federal actual era un gobierno de puertas abiertas (Fraustro en: López-Obrador, 2019a; CRC, 5 de abril 2019). Asimismo, la funcionaria insistió en que Chapultepec como territorio estaba desarticulado, por lo que este nuevo plan buscaba relacionar las cuatro secciones del bosque como “un gran espacio cultural que se pueda recorrer a pie por las familias que visitan el Bosque (Fraustro en: López-Obrador, 2019a, p. 18 m 58 seg). Por su parte, el coordinador del proyecto Gabriel Orozco habló del “bosque de la interconectividad” (Orozco en: López-Obrador, 2019a, p. 28 m 39 s) y de la apertura con los habitantes del pueblo de Santa Fe, e incluso señaló que el Bosque de Chapultepec se trata de “una escultura social en el que hay que considerar lo ambiental, lo cultural, con el contexto histórico, urbano, vecinal y turístico” (Orozco, 2019). Se trataba pues, de transformar el bosque de Chapultepec en una obra de arte, según las propias palabras del artista.

A pesar de estas promesas, el proyecto generó diversas críticas de ciudadanos, como los agrupados en el Frente Ciudadano para la Defensa y Mejora de Chapultepec surgido a raíz del proyecto; de artistas, como los del Movimiento Colectivo por el Arte y la Cultura en México (MOCCAM); así como de reconocidos arquitectos y planeadores urbanos. Por parte de algunos miembros de la comunidad artística, se ha reclamado que el proyecto propicia la centralización de la cultura, ya que se le asignó un presupuesto adicional de mil 668 millones de pesos, que representa la octava parte del presupuesto total de la secretaría de cultura federal (Nivón, 2019). Todo ello en el marco de la pandemia de coronavirus y de una política de austeridad que han implicado el recorte de becas artísticas y la falta de presupuesto para el mantenimiento de la infraestructura cultural ya existentes en otras partes de la capital y del país (Aguilar, 2020; Sierra, 2020g, 2020h, 2020j). Aunado a esto, diversos arquitectos se posicionaron públicamente criticando, entre otras cosas, la

concentración de las áreas verdes en la parte poniente de la Ciudad de México (Sierra, 2020d), la falta de transparencia en la designación del responsable y en la elaboración del plan (Sierra, 2020a, 2020c), la inversión en infraestructura gris y no en la vegetación (Sierra, 2020b), la falta de integración socio-ecológica del proyecto con la Ciudad (Sierra, 2020e), la falta de un plan maestro robusto (Sierra, 2020f), y la falta de viabilidad del proyecto, al querer integrar de manera lineal las cuatro secciones para que puedan ser recorridas caminando (Sierra, 2020h).

Independientemente de ello, el proyecto ha seguido su marcha. En agosto de 2020 se presentó un plan y desde entonces se han ido anunciando los avances en las licitaciones de varias de las intervenciones planteadas como el Parque Cri Cri, la Avenida Constituyentes, el Pabellón cultural, por mencionar solo algunas (Gobierno de México, 2021a). Derivado de las demandas públicas de arquitectos y vecinos se realizó una consulta pública entre abril y junio de 2021, tanto presencial como virtual (Gobierno de México, 2021b), de la cual no se han publicado aún los resultados.

Finalmente, el 3 de julio de 2021 se abrió al público una parte de la cuarta sección, correspondiente a la vieja fábrica de pólvora que conecta con el pueblo de Santa Fe (El Economista, 2021). En ese acto inaugural, la secretaria federal de cultura Alejandra Fraustro enfatizó que la cuarta sección era un nuevo bastión cultural abierto en donde se democratiza el bienestar, materializado en el acceso a la naturaleza y la cultura (Fraustro en: *¡Vente a la Cuarta! Chapultepec, Naturaleza y Cultura*, 2021, p. 8min 58seg). Por su parte, la jefa de gobierno Claudia Sheinbaum afirmó que la cuarta sección de Chapultepec generaba justicia espacial para los habitantes de la Ciudad de México, porque en vez de convertirse en un proyecto de desarrollo inmobiliario privado, este nuevo terreno incorporado a Chapultepec se había transformado en un parque público y un espacio para todos los habitantes de la ciudad, y en particular para los sectores populares, encarnados aquí por los habitantes del pueblo de Santa Fe, que antes no tenían el acceso directo al parque, aun siendo vecinos (*¡Vente a la Cuarta! Chapultepec, Naturaleza y Cultura*, 2021, p. 26 min 20 seg).

Retomando lo hasta aquí expuesto, se puede afirmar que el Proyecto Integral Chapultepec se circuló discursivamente por sus promotores como una *solución cultural*, retomando el concepto de Kevin Loughran (2018), es decir, que mediante la ampliación e integración del bosque se buscaron arreglar ciertos problemas sociales percibidos. En un inicio, el proyecto de donar terrenos

militares para la creación de un parque y no un desarrollo inmobiliario se planteó como una solución a la privatización de lo público, según las propias palabras del presidente López Obrador en diciembre de 2018. Posteriormente, en el marco del gran proyecto cultural, la creación de la cuarta sección de Chapultepec se planteó también como una forma de democratización del acceso a la naturaleza y a la cultura, frente a una injusta distribución de parques y centros culturales en la ciudad; tal y como lo afirmaron Claudia Sheinbaum y Alejandra Frausto en el evento de apertura de la cuarta sección.

Igualmente, este gran proyecto natural y cultural se planteó como una encarnación de los ideales del régimen político del presidente Andrés Manuel López Obrador. No es la primera vez que la renovación de Chapultepec se utiliza para estos fines. Emily Wakild (Wakild, 2012) documenta muy bien este proceso en la época de Porfirio Díaz, cuando a través de la transformación de la primera sección al estilo de los jardines franceses a manos de *los científicos*¹², se buscó proyectar una Ciudad de México más cosmopolita, civilizar a sus ciudadanos mediante el contacto con la naturaleza, y consolidar los ideales positivistas del *Amor, Orden y Progreso*. Solo que, a diferencia de estos valores decimonónicos, los ideales obradoristas se relacionan aquí con el anti neoliberalismo traducido en hacer público lo privado mediante la apertura de espacios antes cerrados, como sucedió en Los Pinos y ahora en el campo militar convertido en parque; en la democratización del bosque y la Ciudad a partir de la conectividad al interior y con sus entornos inmediatos; en la justicia social entendida como la accesibilidad al derecho a la cultura y al medio ambiente sano de los sectores populares de Santa Fe; así como el rol preponderante de los militares en los proyectos claves del sexenio.

En otras palabras, retomando lo dicho por Emily Wakild y Claudia Agostoni, Chapultepec se consolidó como un monumento al progreso en los términos del nuevo régimen político de la Cuarta Transformación (Agostoni, 2003; Wakild, 2012). Esto se ha hecho muy explícito desde la presentación del proyecto en abril de 2019, en donde Andrés Manuel López Obrador enfatizó el papel central de los militares y declaró que el proyecto de Chapultepec era un “acompañamiento a

¹² Emily Wakild (2007, p. 107) define a este grupo de asesores de Porfirio Díaz como aquellos expertos que se autonombraron así por “su afinidad con las teorías europeas, como el liberalismo y el positivismo y que aplicaron esquemas evolutivos a la sociedad”

lo que significa la transformación del país, en cuanto al cambio de forma de gobernar para que nuestro pueblo viva en condiciones de justicia, que tengamos una sociedad mejor, sin pobreza, sin marginación y con arte, con cultura, con alegría y con felicidad”(López-Obrador, 2019a, p. 10 min 28 seg).

Por otra parte, los efectos que tuvo el uso del parque como artefacto discursivo en el contexto de la creación de la cuarta sección de Chapultepec fueron diversos y ambiguos. En un primer momento, el anuncio presidencial de hacer un parque el 20 de diciembre de 2018 tuvo efectos despolitizantes respecto a la controversia que surgió en los días anteriores, el 17 de diciembre, cuando el secretario de defensa nacional Luis Crescencio Sandoval anunció públicamente que serían vendidos los terrenos de este campo para financiar la integración de la nueva Guardia Nacional promovida por López Obrador (Jimenez, 2018). En el lapso de 3 días, la versión del secretario de la venta de departamentos caros para financiar un proyecto militar se atenuó con la propuesta de un parque y su incorporación al Bosque de Chapultepec.

Posteriormente, ya como Proyecto Integral Chapultepec, la idea de un parque politizó la agenda del régimen en turno. La transformación del bosque se planteó en términos de los ideales políticos de la Cuarta Transformación: la apertura política, anclada al acto de abrir espacios de poder antes cerrados, como Los Pinos o el campo militar; la democratización, anclada al acto de conectar las cuatro secciones para poder cruzar de Santa Fe a Chapultepec a pie; la redistribución de lo público, anclada al acto de conectar el bosque con las colonias populares de Santa Fe, aledañas al bosque pero sin acceso a él; y finalmente, el combate al neoliberalismo anclado al acto de hacer público un terreno que estaba por volverse un proyecto privado.

Finalmente, la idea de la transformación de Chapultepec en un parque biocultural ha sido una narrativa movilizadora por sus promotores para atenuar las diversas críticas que señalaban una política cultural centralista. En este sentido, Gabriel Orozco ha enfatizado la importancia de la bioculturalidad del proyecto, y afirmó que: “La percepción del proyecto empezó a ser absorbida desde la sección cultural, cuando en realidad el proyecto es fundamentalmente ecológico” (Orozco, 2020). Asimismo, señaló que *Chapultepec Naturaleza y Cultura* no debía verse como un gasto público exclusivo del sector cultural sino también como una inversión ambiental y social, ya que

el proyecto implica una restauración hídrica, forestal, arquitectónica, urbana y política (Secretaría de Cultura de México, 2020).

5. Apuntes Finales

En este primer capítulo se buscó analizar las distintas narrativas sobre la creación y transformación de tres parques metropolitanos en la Ciudad de México. Se propuso abordar analíticamente a los parques, no en su dimensión espacial de ser espacios públicos y de socialización en las ciudades, sino como artefactos discursivos que tienen ciertos usos y efectos políticos. Más que negar la importancia que tienen estos lugares para la ciudad y su medio ambiente, me interesó dar un giro analítico para enfocarme en los discursos de los promotores y las controversias que se dan a la hora de decidir hacer un parque y no otra cosa en la ciudad, en vez de mirar a los usuarios y los conflictos por el uso del espacio.

En primer lugar, mediante la exploración de los discursos de los promotores, he querido argumentar que los parques en la Ciudad de México han sido utilizados políticamente de diversas formas. En el marco de estas narrativas, el parque se ha usado y circulado como una idea a partir de la cual se proyectan múltiples expectativas, ideales, simbolismos y reivindicaciones políticas relacionadas, entre otras cosas, con la ciudad, el gobierno y las disputas por el uso del espacio urbano. A lo largo de los cuatro episodios aquí revisados, encontramos cuatro formas en las que los promotores han utilizado políticamente la creación de parques.

La primera de ellas es la de movilizar la creación de un parque como una solución cultural (Loughran, 2018), es decir, promover estos espacios como un arreglo a problemas sociales percibidos. En el caso del parque Bicentenario, su principal promotor público Carlos Salinas de Gortari lo planteó como parte de la solución al problema de la contaminación atmosférica que aquejaba a la Ciudad de México en la década de 1990. En el caso de La Mexicana, el parque se planteó por parte de los vecinos como una solución a la falta de planeación en la zona. Para el caso de la Cuarta Sección de Chapultepec, la jefa de gobierno Claudia Sheinbaum y la secretaria de Cultura Alejandra Fraustro promovieron la apertura del parque como una forma de solventar la injusticia en el acceso a la naturaleza y a la cultura para los habitantes de los barrios populares de Santa Fe.

La segunda forma es movilizar los parques como una especie de *monumento de progreso* (Agostoni, 2003) en un contexto histórico determinado. En este sentido, los parques se promueven como una forma de consolidar y materializar los ideales de nación y del régimen político mismo mediante la creación de infraestructuras emblemáticas. La cuarta sección de Chapultepec es el caso más ilustrativo, ya que la creación de este nuevo bosque fue asociada abiertamente con el proyecto político de nación del presidente López Obrador, la *Cuarta Transformación*. En el Parque Bicentenario también encontramos este uso pues, además de consolidar su estatus como símbolo del compromiso estatal con el medio ambiente promovido por Salinas, la creación de este lugar se enmarcó en la exaltación de un nacionalismo de estado, celebrado mediante la construcción de diversas obras de infraestructura a lo largo y ancho del país, siendo el parque inaugurado y nombrado así como parte del programa de actividades para la celebración del Bicentenario, en donde el parque se definió como “un legado de nuestra generación a las mexicanas y mexicanos del mañana” (Calderón, 2010a).

Una tercera forma de usar el parque como artefacto discursivo ha sido la de ser un vehículo para demandas sociales que no necesariamente se relacionan con la defensa de la naturaleza en la ciudad, pero que se enmarcan a través de ella (Larner, 2007). Es el caso de La Mexicana que, promovido por distintos grupos de vecinos, enarbó las reivindicaciones por mejores servicios urbanos en la zona, tanto por parte de sectores populares como por parte de los colonos y empresarios de Santa Fe, usando el parque como un contrapeso político frente a un proyecto hegemónico.

Un cuarto uso discursivo del parque fue el de la narrativa mítica (Lieto, 2013; Montero & Baiocchi, 2021), es decir, como un esquema de éxito que se descontextualiza para transferirse como modelo a seguir en otros proyectos urbanos. Esto lo encontramos en el caso del proyecto fallido del Parque La Cañada, promovido por el entonces jefe de gobierno de la ciudad, Miguel Ángel Mancera, quien movilizó el Parque de La Mexicana de manera descontextualizada como una buena noticia, es decir, dejando atrás la lucha vecinal y los conflictos por el uso del suelo, para luego tratar de replicar el modelo de creación mediante un Sistema de Actuación por Cooperación para legitimar

la construcción de este otro cuestionable parque en terrenos del área de valor ambiental de la barranca de Tarango.

Ahora bien, mediante la reconstrucción de episodios controversiales en la creación de los tres parques aquí estudiados, un segundo argumento es que el uso de los parques como artefactos discursivos tiene efectos politizantes ambiguos. Por una parte, se encontró que la idea de crear un parque se utilizó como una forma de despolitizar conflictos relacionados con el territorio, pero también con otro tipo de disputas. El primer episodio del Parque Bicentenario ilustra cómo la idea de crear un parque en una refinería se movilizó sólo como un logro ecológico, y no como resultado de una reestructuración de la industria petrolera en México que llevó al despido de miles de trabajadores, invisibilizando el conflicto sindical y laboral derivado del cierre de la refinería. Otro ejemplo de despolitización es el Proyecto Integral Chapultepec, que ilustra cómo, mediante la circulación del parque biocultural como un artefacto discursivo y la afirmación de que este era un proyecto “fundamentalmente ecológico” (Orozco, 2020), se buscó atenuar la controversia sobre la centralización del presupuesto cultural en un proyecto de esta envergadura y las críticas sobre la injusta distribución de parques en la Ciudad. Por otra parte, algunos de los episodios aquí revisados demuestran que la idea de crear un parque puede ser movilizada para politizar ciertas reivindicaciones sociales. El caso de La Mexicana, en sus inicios, resulta bastante ilustrativo de la politización de una controversia por el uso del suelo en la ciudad a partir de la propuesta de un parque, pues fue mediante esta exigencia que se logró visibilizar algunas demandas ciudadanas y contrapesar un proyecto inmobiliario impulsado por el gobierno de la Ciudad de México. Por su parte, la cuarta sección de Chapultepec muestra un proceso de politización distinto, en donde la creación del parque se vuelve una forma de materializar la agenda del nuevo régimen político en el poder.

En suma, este capítulo ha querido contribuir a la discusión crítica sobre la creación de parques en la Ciudad de México. Una primera conclusión es que los parques como artefactos discursivos han sido usados por sus promotores como un medio que posibilita procesos de planeación y control de los usos del suelo en las ciudades, así como la politización de controversias y agendas políticas. En este sentido, resulta importante reconocer que, independientemente de los contextos particulares, la creación y redefinición de los parques urbanos está atravesada, no solo por los

beneficios que trae un parque a la ciudad o las preferencias de sus usuarios, sino también por motivaciones políticas relacionadas con cuestiones como las disputas por el uso del suelo urbano, el poder político hegemónico o la resistencia a este. Paradójicamente, es esta politización multifacética lo que posibilita que la construcción de un parque se posicione en las agendas políticas y se materialice en los espacios urbanos.

Una segunda conclusión es que el parque no sólo es un espacio para ser público, sino también una encarnación de ciertas formas de pensar lo público en la ciudad que es cambiante y controvertible. En el marco de las controversias por su creación, pudimos observar que la discusión sobre cuál debería ser el interés público predominante, es decir, qué sería lo mejor para la ciudad a la hora de decidir qué hacer con un terreno vacante no se da como algo abstracto, sino que se ancla a ciertas visiones normativas sobre qué es lo público y quienes son los públicos, que se movilizan en un momento determinado.

CAPITULO 3.

LA GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA DE PARQUES METROPOLITANOS EN LA CDMX

1. El pastel completo: Las narrativas de la buena gestión mixta de parques

“El paisajismo es el betún del pastel. Yo sé hacer todo el pastel” (Márquez, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019), me dijo el arquitecto Víctor Márquez para señalar que, a diferencia de otros paisajistas, él sabía crear modelos de gestión de parques y no sólo paisajes. Él se asume como el diseñador de un modelo de gestión en el parque La Mexicana replicable para otros parques y con la capacidad de balancear la ecuación entre lo público y lo privado.

Al inicio de nuestra conversación, me mostró un documento engargolado: era el proyecto ejecutivo inicial del parque La Mexicana, que realizó su despacho Víctor Márquez Arquitectos en el 2004 junto con la Asociación de Colonos de Santa Fe y el Grupo de Diseño Urbano, despacho del paisajista Mario Schjetnan. El documento tenía varias secciones. Una incluía una especie de fichas sobre el funcionamiento de algunos de estos parques, entre los que estaba el Bosque de Aragón que está bajo un modelo de gestión totalmente público, del que se leía: falta de recursos gubernamentales, abandono. Otra parte del documento contenía información sobre otros parques en el extranjero, específicamente el Parque Bicentenario en Chile y un parque de Seúl. Mientras me mostraba esa sección, el arquitecto mencionó que para responder a la pregunta sobre cómo generar ingresos se analizaron los modelos de gestión de diversos parques en el mundo y a partir de ahí se propusieron siete modelos posibles para la gestión de La Mexicana. En el documento, se mostraba un esquema en donde se leían las distintas proporciones de participación de concesionarios e inversionistas en cada uno de los parques comparados. Finalmente, en otra de las secciones se leía una lista de jerarquías, que según me explicó el arquitecto, fueron las que rigieron el diseño del parque y su modelo de gestión. La primera cosa de la lista era el autofinanciamiento.

Continuando con la plática, el arquitecto me dijo que a él le interesaba promover un modelo de intercambio, es decir, viendo lo hecho en otros parques notaba que generalmente había un esquema en donde la gente desaparece, pone el dinero inicial, se hace una intervención específica, se pone una placa agradeciendo la colaboración y listo. En cambio, continuó, él propuso un modelo de “enganche”, en donde más bien se hiciera una inversión que fuese como una llave que abriese una

puerta para ciertos beneficios, pero que venían después de haber ya aportado algo. “De ahí que el parque pudiese construirse en 10 meses y no en 10 años. El gobierno no hubiera podido hacerlo tan rápido”, afirmó categóricamente (Márquez, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019). Insistió que el modelo es exitoso en el manejo de riesgos, es decir, el de mezclar lo público y lo privado a los ojos públicos y el de que el interés privado domine sobre el público.

Esta conversación sostenida con el arquitecto Márquez es una muestra de ciertas narrativas compartidas entre los promotores¹³ en torno al involucramiento de actores privados en la gestión de parques públicos. En este caso, en la conversación y los documentos que me mostró el arquitecto, se hacían evidentes un conjunto de preocupaciones relacionadas al manejo de parques: la falta de recursos públicos, el abandono y el desequilibrio entre intereses públicos y privados. Asimismo, se enfatizó la idea de un modelo exitoso y replicable para solucionar estos problemas, diseñado con base en otras experiencias internacionales y locales, y compuesto por una serie de elementos clave que se consideran deseables para el manejo de estos espacios como lo son el autofinanciamiento, el balance de intereses público-privados o la eficiencia asociada al involucramiento privado en obras públicas.

Esta narrativa del pastel completo usada por el arquitecto se articula con argumentos más amplios que circulan en este campo específico de la gobernanza urbana. Funcionarios, académicos y círculos de profesionistas relacionados al manejo de parques urbanos coinciden en que el involucramiento de actores privados en el manejo de estos espacios es necesario y deseable por diversas razones como la eficiencia, la transparencia, la representatividad, la continuidad administrativa o el contrapeso de intereses público-privados (Konijnendijk, 2015; «Modelos de gestión -El cómo y el porqué», 2021). Asimismo, a partir de estas formas generalizadas de problematizar el manejo de parques, se legitiman los arreglos público-privados como modelos, recetas, casos de éxito o buenas prácticas replicables en otros contextos.

¹³ Retomando el planteamiento del capítulo anterior, los promotores son aquellas personas interesadas en la creación, conservación y transformación de estos lugares que, independientemente del tipo de interés, han tenido el poder de incidir en las políticas en torno a la creación y gestión de parques (Cranz, 1982, p. 159). Pueden incluir una diversidad de actores como expertos, arquitectos, funcionarios y ciudadanos.

No obstante, a pesar de este sentido común, los arreglos público-privados de gestión de parques son diferentes entre sí en la práctica. Como lo señala Mariana Valverde (2016), muchos de estos mecanismos surgen como una *gobernanza adhoc* que responden a problemas puntuales de la gestión de cada lugar y están estrechamente vinculados con culturas políticas locales. Aunado a esto, los propios gestores y promotores de parques reconocen la dificultad de transferencia de estos modelos a otros lados. Algunos, apuntan a que cada parque tiene su propia relación social y política con la ciudad en la que se encuentra. Un ejemplo de esto lo da el consejero Marcos Mazari, quién al preguntarle sobre la replicabilidad del modelo de gestión de Chapultepec en el Bosque de Aragón, señaló que esto no ha sucedido porque este último “es un proyecto que no ha podido establecer ese vínculo con la sociedad alrededor de él, pero también creo que no ha podido establecer un vínculo con su propia identidad” (Mazari, Comunicación personal, 25 marzo 2019). Otros, en cambio, reconocen que hay condiciones económicas, sociales y políticas que son determinantes en el éxito de un modelo específico, como sucede en La Mexicana, en donde Itziar de Luisa reconoce que un modelo de gestión como el del parque que ella dirige, talvez no pueda llevarse a cabo en todos los lugares, porque “aquí hay tal atracción de gentes, hay un poder adquisitivo, de manera que, la enorme cantidad de recursos que se necesita para mantener el parque, sí se puede generar al interior. Y habrá lugares en los que dices pues no, no hay manera.” (De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019).

Partiendo de esta ambigüedad entre la circulación de mejores prácticas y la *gobernanza adhoc*, este capítulo se propone analizar las narrativas que los gestores de parques movilizan para legitimar los modelos de gestión en los que participan. Mas que tratar de comparar y evaluar el éxito de estos esquemas, se busca cuestionar este sentido común de las narrativas del *pastel completo* mediante el análisis de las racionalidades políticas que operan en los arreglos de gestión de los tres parques metropolitanos aquí estudiados -Bicentenario, La Mexicana y Chapultepec. Asimismo, se busca entender cómo es que estos arreglos particulares de gestión se reempaquetan como buenas prácticas en el campo profesional de la gestión de parques.

La investigación se centró en tres elementos: los repertorios de la gestión público-privada, las narrativas de los promotores sobre los modelos de gestión en los que participan y las narrativas sobre buenas prácticas que circulan en los circuitos profesionales mexicanos en materia de gestión

de parques urbanos. Para ello, se realizó investigación documental en torno a los arreglos público-privados que operan en la gestión de los tres parques, lo cual implicó mirar los instrumentos jurídicos, estructuras organizacionales, los presupuestos y los esquemas de financiamiento de los tres parques aquí examinados. El cuerpo documental de este capítulo se conforma por 127 documentos, entre los que hay: 72 documentos oficiales que incluyen decretos, acuerdos, avisos, presupuestos, convenios, contratos, reglamentos y manuales internos, puntos de acuerdo de gacetas parlamentaria, solicitudes de información pública; 43 notas hemerográficas; 3 planes maestros, un libro blanco, y 6 documentos extraídos de blogs o videos en línea. Asimismo, se realizaron recorridos de observación en los tres parques: dos en La Mexicana, uno en Bicentenario, y diez en Chapultepec; mismos que se centraron en la identificación de indicios prácticos y materiales de la gestión público-privada como lo son los guardias de seguridad y sus uniformes, jardineros, logos en señaléticas del parque e incluso placas de agradecimiento de donadores empresariales e individuales.

Por lo que respecta a las narrativas de los gestores, se llevaron a cabo nueve entrevistas a promotores de parques: directoras, consejeros, arquitectos y funcionarios involucrados en la gestión con distintas antigüedades en el puesto -algunos un par de años, otros hasta una década. Sólo en el caso del Parque Bicentenario no se logró una entrevista, en parte por la irrupción de la pandemia de coronavirus, y en parte por la inaccesibilidad para acceder a una entrevista con el director del parque. Sin embargo, esto se trata de compensar mediante notas hemerográficas con declaraciones públicas y diversos documentos oficiales como contratos, solicitudes de información públicas y diversa documentación oficial. Las entrevistas fueron semiestructuradas y se tocaron temas como el perfil profesional, perfil laboral dentro de la gestión del parque, así como sus percepciones sobre las prácticas de gestión (financiamiento, mantenimiento). Finalmente, con respecto a las narrativas sobre las buenas prácticas, se asistieron a foros virtuales de la Asociación Nacional de Parques y Recreación de México, y se realizó investigación documental y audiovisual mediante la revisión de podcast, videos y publicaciones en redes sociales.

Este capítulo presenta en primer lugar, a manera de fotografía, los mecanismos de la gestión operantes en las últimas décadas de los tres parques, centrándose en su contexto histórico y los arreglos jurídicos, políticos y financieros que los sustentan. Posteriormente, se examinan las

narrativas de los gestores de La Mexicana, Bicentenario y Chapultepec sobre los arreglos en los que están involucradas, enfocando las racionalidades políticas implícitas en las formas de teorizar el objetivo del arreglo, su función y la relación entre lo público y lo privado. Finalmente, se abordan las narrativas en torno a las mejores prácticas en el manejo de parques urbanos, con el propósito de identificar cómo es que se reempaquetan estos arreglos específicos de gestión en recetas y modelos que constituyen este sentido común socialmente construido entre los promotores de parques.

2. Los arreglos *ad hoc* en tres parques metropolitanos.

Lejos de ser modelos replicables, los arreglos de gestión público-privada en los parques metropolitanos de la Ciudad de México aquí revisados presentan sus propias particularidades. Aunque comparten el involucramiento de actores privados en la gestión de un espacio público, encontramos que tienen diferencias importantes en cuanto a las calificaciones jurídicas del territorio, las jurisdicciones gubernamentales involucradas, así como en las modalidades de administración, financiamiento y toma de decisiones (Tabla 1).

Tabla 1 Repertorios de Gestión Mixta de tres parques metropolitanos de la CDMX

Características generales del parque	Modalidades de administración y operación	Modalidades de presupuesto y financiamiento	Modalidades de toma de decisiones
<p>Bosque de Chapultepec Bosque Urbano 4 secciones, 800 hectáreas</p> <p>Area de Valor Ambiental bajo la categoría de Bosque Urbano (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2003)</p> <p>Propiedad pública de la Ciudad de México a cargo de SEDEMA</p> <p>Gestión operante desde 2002</p>	<p>Administración pública La Dirección del Bosque de Chapultepec, dependiente de la Dirección de Bosques Urbanos de la SEDEMA se encarga de la administración y manejo del bosque</p> <p>La administración se lleva a cabo con una plantilla de 300 empleados fijos, mientras que el mantenimiento, en su mayoría, se realiza mediante concesiones a diversas empresas que realizan labores de jardinería, limpieza y recolección de residuos.</p>	<p>- Presupuesto anual asignado de recursos fiscales locales y federales, fondos de resarcimiento ambiental (Fondo Ambiental local, Fondo Metropolitano) y recursos autogenerados de los aprovechamientos y explotaciones comerciales dentro de su demarcación</p> <p>- Recursos privados recaudados por el Fideicomiso ProBosque de Chapultepec mediante donaciones individuales y empresariales destinados a obras puntuales de rehabilitación de espacios. (Fideicomiso Pro Bosque Chapultepec, 2019)</p>	<p>Programa de Manejo AVA Planes Maestros por sección elaborados conjuntamente con el Fideicomiso ProBosque</p> <p>Organismo Consultivo: Consejo Rector Ciudadano. Conformado por 7 ciudadanos reconocidos por sus actividades en materia cultural o ambiental elegidos por el jefe de gobierno. (Diario Oficial de la Federación, 2002)</p>

Características generales del parque	Modalidades de administración y operación	Modalidades de presupuesto y financiamiento	Modalidades de toma de decisiones
<p><i>La Mexicana</i></p> <p>Parque Urbano creado bajo un Sistema de Actuación por cooperación 28 hectáreas</p> <p>Uso de suelo: Área verde 70%, usos mixtos 30% (Gaceta Oficial de la Ciudad de México, 2016)</p> <p>Propiedad pública de la Ciudad de México, manejado mediante un fideicomiso mixto conformado por SEDUVI y la Asociación de Colonos de Santa Fe como fideicomitente</p> <p>Gestión operante desde 2017</p>	<p>Administración privada</p> <p>La administración del parque fue concesionada a la Asociación de Colonos de Santa Fe ACZSF mediante la creación de un fideicomiso privado a 40 años (Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2017)</p> <p>La administración y manejo es coordinada por la ACZSF, y se lleva a cabo mediante concesiones privadas a jardineros, empresas privadas de contabilidad, y seguridad privada. También se cuenta con elementos públicos de seguridad (policía bancaria)</p>	<p>Recursos Autogenerados de la explotación comercial mediante concesiones de 15 restaurantes y cadenas comerciales (Costco, Petco, Starbucks, Churrería el moro, etc.); así como realización de eventos (maratones, filmaciones)</p> <p>Presupuesto anual aproximado 2018: 44 millones de pesos (M. Pérez et al., 2018, p. 24)</p> <p>Contraprestación monetaria del 1% de la totalidad de los ingresos por Explotación Comercial Brutos. (Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2017, p. 23)</p>	<p>Programa de Operación, Mantenimiento y Conservación del Parque La Mexicana.</p> <p>Comité Técnico mixto</p> <p>Las decisiones se toman en el marco de un Comité técnico conformado por:</p> <p>4 miembros privados Presidenta, 2 empresarios y 1 rector 4 públicos SEDUVI, SEDEMA, Secretaría de Administración y Finanzas de la CDMX</p>
<p><i>Parque Bicentenario</i></p> <p>Parque Urbano creado en un terreno cedido por PEMEX a la SEMARNAT 55 hectáreas</p> <p>Uso de Suelo: área verde (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2008, p. 92)</p> <p>Propiedad pública federal, manejada por SHCP</p> <p>Gestión Semarnat 2010-2017 Gestión privada operante desde 2018</p>	<p>Administración privada</p> <p>Después de que la SEMARNAT puso a disposición del INDAABIN el terreno, la administración del parque fue concesionada a la empresa de espectáculos Operadora de Proyectos de Entretenimiento NPL SA de CV a 25 años para su manejo y administración.</p>	<p>Recursos Autogenerados mediante concesiones comerciales a restaurantes y realización de eventos privados y masivos diversos (conciertos, ferias, etc)</p> <p>Presupuesto anual aproximado 2018: 50 millones de pesos (Hernandez, 2018)</p> <p>Contraprestación a gobierno de la ciudad por aprovechamiento comercial. Se desconoce cifra, por ser ingresos no fiscalizables (INDAABIN, 2018, 2019; Secretaría de la Función Pública, 2019b)</p>	<p>Plan de trabajo</p> <p>Empresa privada presenta plan de manejo</p>

Ahondando en la información de la tabla 1, encontramos ciertas particularidades en la configuración de estos arreglos que nos permiten problematizar las narrativas del pastel completo y la receta replicable. La primera es que las instancias públicas involucradas en cada arreglo son distintas, lo cual determina el tipo de manejo que se le da al parque. Mientras que Chapultepec se maneja bajo criterios primordialmente ambientales al estar bajo la jurisdicción de SEDEMA, La Mexicana y Bicentenario se manejan bajo criterios de gestión urbana que da prioridad a la provisión de servicios urbanos. La segunda es que el involucramiento de los actores privados no

cumple con las mismas funciones, incluso dentro del mismo esquema de gestión. En el caso de Chapultepec, el Fideicomiso aumenta las capacidades de gobierno, mientras que el Consejo acompaña la toma de decisiones; en La Mexicana, la participación de los vecinos sí sule al gobierno en la administración y en el financiamiento del parque, al igual que en el Bicentenario. La tercera es que, con todo y sus diferencias, lo que guardan en común es que en los tres parques el mantenimiento se realiza a través de concesiones a particulares para servicios como jardinería, recolección de residuos o seguridad. Finalmente, el tipo de actores privados involucrados en la gestión son diversos. En los casos aquí revisados encontramos filántropos, expertos, ciudadanos y empresarios que participan en distintos momentos de la gestión.

Esta diversidad de modalidades de gestión es reveladora de los contextos jurídicos e institucionales de la Ciudad de México en el que se enmarcan estos arreglos, así como de las especificidades históricas, políticas y territoriales de cada parque. Retomando lo que plantea Mariana Valverde (2016), la formación de estas entidades específicas de gobierno, más allá de la replicabilidad de un modelo o la neoliberalización de la gestión, puede ser entendida a la luz de sus contextos jurídicos, políticos y geográficos locales.

Por lo que respecta al contexto jurídico e institucional local de la Ciudad de México, es importante resaltar que el involucramiento de actores privados en la creación y gestión de obras públicas no es nuevo, sino que ha estado presente históricamente desde finales del siglo XIX, como lo señala Priscilla Connolly (1993). En el caso específico del mantenimiento y creación de parques, esta práctica no es una excepción. Ramona Pérez Bertruy en su tesis doctoral *Parques y Jardines Públicos de la Ciudad de México 1881-1991*, documentó la participación de actores y recursos privados en el manejo de parques de la Ciudad de México desde finales del siglo XIX mediante prácticas como el uso de contratistas privados para el mantenimiento de jardines, concesiones a establecimientos comerciales para la obtención de recursos, financiamiento privado e internacional y donaciones filantrópicas en dinero o en especie (Pérez-Bertruy, 2003, pp. 205, 210, 227). Lo mismo sucede con la participación de ciudadanos notables y expertos en los procesos de rehabilitación, renovación y manejo de parques (La Convención Radical Obrera, 1895; La Voz de México, 1895). En este sentido, Emily Wakild (2007, p. 107) señala la importancia que tuvieron los científicos, un grupo de consejeros de Porfirio Díaz, que eran especialistas en diversos temas

que iban de la economía a la forestería y que tuvieron una fuerte influencia en la conformación de políticas públicas en torno a la naturaleza urbana y los parques en la capital mexicana.

Aunado a esto, esta diversidad de arreglos en el manejo de parques metropolitanos se da en el contexto de un régimen jurídico complejo y disperso en materia de áreas verdes urbanas en la Ciudad de México, lo que provoca confusión en las competencias de las instituciones locales respecto a la gestión y mantenimiento de estos espacios, así como la atención fragmentada de las mismas. De manera general, según la Ley de Orgánica de la Administración Pública de la Ciudad de México, las instancias responsables de la formulación y evaluación de políticas en materia de áreas verdes es la SEDEMA desde la perspectiva ambiental y la SEDUVI desde la perspectiva de planeación territorial; mientras que las 16 Alcaldías son responsables del mantenimiento, rescate y saneamiento forestal de los parques públicos de su demarcación (CEGAM - Centro de Especialistas en Gestión Ambiental, S.C. & Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial, 2013, p. 5). No obstante, aunque la legislación ambiental y urbana contienen las atribuciones de las distintas dependencias y organismos en el manejo de áreas verdes, diversos funcionarios del gobierno capitalino y las alcaldías reconocen la existencia de vacíos legales en materia de mantenimiento y manejo de estos espacios, la falta de capacidades financieras de las instancias locales para dar mantenimiento adecuado, así como una coordinación interinstitucional dependiente de relaciones interpersonales, más que de mecanismos oficiales (CEGAM - Centro de Especialistas en Gestión Ambiental, S.C. & Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial, 2013, p. 70).

Por lo que respecta al contexto geográfico, histórico y político local, es importante resaltar que cada parque tiene una relación territorial, social y política específica con la Ciudad de México, su gobierno y los actores involucrados en su gestión. En este sentido, una primera cosa que vale la pena resaltar es que la historia de cómo un predio se vuelve un parque es crucial para entender las jurisdicciones gubernamentales y actores privados involucrados en su gestión, y el tipo de manejo que se le otorga. Por ejemplo, la transformación de una refinería en un parque fue determinante para que el gobierno federal llevase la batuta de la creación y la gestión del parque Bicentenario; mientras que la transformación de la mina La Mexicana, propiedad pública concesionada por el gobierno capitalino, determinó que la jurisdicción involucrada en la gestión fuese las autoridades

locales en materia urbana, y no ambiental. Aunado a esto, retomando las palabras del arquitecto Marcos Mazari reproducidas al inicio de este capítulo, la “identidad” del parque es determinante para la existencia y éxito de ciertos arreglos de gobierno. Específicamente, la localización y los públicos del parque importan en términos de la atención y recursos que un parque recibe tanto de actores públicos como privados. Retomando el trabajo de documentación de Pérez Bertruy (2003, p. 346), un antecedente histórico a esto fue el cuidado diferenciado que recibieron los parques de la Ciudad de México durante el porfiriato según el barrio donde se localizaban, siendo prioritaria la atención de parques en zonas de clase alta y quedando rezagados los parques en las colonias obreras, llegando incluso a su desaparición como sucedió con el Jardín Balbuena localizado en la colonia de clase obrera del mismo nombre (Wakild, 2007).

Asimismo, el capital político, económico e intelectual de los promotores de parques importa también en la forma en que se involucran actores privados en el manejo de parques públicos. En este sentido, citando a Galen Cranz (1982, p. 164), el involucramiento de actores privados en la gestión de parques generalmente ha respondido a intereses individuales, ideales sobre la ciudad deseada, filantropía, posiciones sociales aseguradas, así como la profesionalización en torno a los parques. Pérez Bertruy aterriza esto al contexto mexicano, señalando que vecinos, periodistas y empresarios desempeñaron un papel importante en la creación y gestión de estos espacios durante el porfiriato según su posición económica, burocrática y profesional, así como sus propios intereses (Pérez-Bertruy, 2003, p. 347). Un ejemplo de esto en la actualidad es el arreglo de Chapultepec que, por una parte, involucra empresarios interesados en mejorar Chapultepec mediante la inversión, y por otro, vecinos y figuras públicas movidas por su amor al bosque (de esto, hablaré a mayor profundidad en el siguiente capítulo). Otro ejemplo, es lo que mencionó Itziar de Luisa a propósito de su labor como administradora del parque La Mexicana: “Este es nuestro primer parque. No administramos parques. O sea, somos vecinos que nos hemos allegado pues de expertos idealistas, ¿no?, que han querido aportar en seguridad, etcétera.” (De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019).

Finalmente, las culturas políticas locales inciden de manera importante en el tipo de instrumentos que se utilizan para el ensamblaje de lo público y lo privado. Por ejemplo, el uso de fideicomisos privados está estrechamente relacionado con los actores sociales que rodean a la Mexicana y a

Chapultepec. En el caso de La Mexicana, la elección de un fideicomiso privado para el manejo del parque está relacionado con el contexto previo y la propia historia de la Asociación de Colonos Zedec Santa Fe, quienes ya tenían experiencia en la conformación del Fideicomiso Colonos Santa Fe constituido por la ACZSF y el Gobierno de la Ciudad como apoyo para la gestión de las propuestas del Plan Parcial de Desarrollo de 1996¹⁴. Por su parte, el Fideicomiso ProBosque, fundado en 1987 por las compañías Nestlé y Palmolive y revivido en 2002 por diversos empresarios para la canalización de donativos (Secretaría de Medio Ambiente de la Ciudad de México, 2018, p. 1), se arraiga en una racionalidad filantrópica empresarial globalizada que empezó a fortalecerse después del colapso de la economía mexicana en la década de 1980 (Almaráz, 2014, p. 90).

3. Las narrativas de la gestión público-privada

En el marco de estos arreglos de gestión ad hoc y su variada disposición de “ingredientes”, existen también diferentes argumentos usados por los gestores para definir y justificar los arreglos en los que están involucrados. Estos contienen ciertas ideas sobre cómo estos actores conciben la relación entre lo público y lo privado, así como ciertos argumentos de legitimación en torno al uso de ciertos instrumentos que ensamblan estas dos partes. Retomando a Lascoumes y Le Galès (Lascoumes & Le Galès, 2007, p. 11), en cada uno de los arreglos de gestión aquí revisados los gestores parten de distintas problematizaciones y apelan a diversas teorizaciones sobre cómo deberían de ser las relaciones entre lo público y lo privado, así como también sobre el tipo de legitimidad política que estas relaciones presuponen.

En los siguientes párrafos se abordarán algunas de las definiciones que han dado los gestores de La Mexicana, Chapultepec y Bicentenario sobre los arreglos y su lógica. Concretamente, se enfocan los argumentos de justificación en torno al uso de ciertos instrumentos como los fideicomisos, las concesiones y los consejos que operan en estos lugares. Se examina cómo detrás de estas definiciones y justificaciones hay ciertas formas de problematizar la gestión y entender el papel político que juega el involucramiento de actores privados, así como también diversas

¹⁴ El Fideicomiso operó de 2004 a 2012 mediante las aportaciones de un porcentaje del predial de los vecinos, con el propósito de invertir en infraestructura urbana y seguridad en Santa Fe. Estaba constituido por un Comité Técnico conformado por 4 miembros designados por la asociación de colonos y 3 del Gobierno del DF; una estructura muy similar a la que opera en el fideicomiso de La Mexicana.

racionalidades políticas que se relacionan con la implementación de ciertos instrumentos en el marco de la gestión de parques metropolitanos de la ciudad de México.

3.1. *Hacer a cada espacio responsable de lo que tiene que hacer: entre la sustitución vecinal y el acompañamiento del Estado.*

En la conversación que tuvimos en marzo de 2019, la directora de La Mexicana y una de las principales promotoras de su creación me contó que la propuesta de este parque se fue planteando a partir de dos demandas. La primera era materializar la construcción de un parque en el terreno de la antigua mina donde el gobierno de la Ciudad proyectaba la construcción de departamentos, y la segunda era que el parque fuese administrado por los vecinos.

Fue así que ella, como representante de Asociación de Colonos de Santa Fe, acudió con el arquitecto Víctor Márquez y su despacho VMA para la elaboración de un plan maestro basado en estos dos objetivos. A partir de esta colaboración, el despacho realizó un análisis sobre cuáles eran las mejores prácticas de parques -el mismo que estaba en el documento que me mostró Víctor cuando lo entrevisté. Su análisis se basó en una pregunta central: “¿Qué sucede correctamente y qué sucede equivocadamente?” (De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019). Primero se fijaron en Chapultepec, pero también se fijaron en los modelos mixtos de otros lugares como el Auditorio Nacional. A propósito, me dijo:

Tú rentas el Lago de Chapultepec para un evento o el Cárcamo o el...¿y pues qué sucede con eso? Pues se va a un fondo, este, a la Secretaría de...a la Secretaría de Medio Ambiente. Entiendo que una parte se va finanzas, pero nada se queda en Chapultepec. [...] Luego Chapultepec dice: “Chin, pues no tengo jardineros”. Y tú dices: ¿Cómo?, Sí te acaban de pagar por la presentación de un coche, o por la cena de navidad, o porque vino el Duque de no sé qué y fue al Castillo. O sea, Chapultepec tiene muchos ingresos, pero la ciudad no los etiqueta a Chapultepec. Entonces dijimos: “A ver, eso tenemos que aprenderle”. Y luego vimos, el Auditorio Nacional. Está en Chapultepec, es del gobierno, pero ¿por qué funciona bien? No es que funcione bien o mal. ¿Por qué tiene butacas en buen estado?, y ¿por qué tiene sonido en buen estado?, y ¿por qué le puede pagar a Peter Gabriel para venir?, ¿Y por qué...?, ¿no? Entonces empezamos a analizar diferentes fideicomisos y por qué las cosas se pueden hacer diferentes (De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019).

Derivado del análisis de buenas prácticas, Itziar me dijo que llegaron a la conclusión de que querían que fuese una concesión en donde todos los ingresos del parque se gastarían exclusivamente en el

parque. Esto constituía un tema relevante porque la Asociación de Colonos también está involucrada en la administración de otros espacios y servicios públicos de Santa Fé, como las vialidades y la Barranca de Tarango; por lo que se buscó diseñar un esquema que evitase el riesgo de destinar los ingresos del parque a otras áreas de Santa Fe administradas por ACSF, como la Barranca de Tarango, señaló Itziar (De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019). En este sentido, afirmó que como asociación de vecinos les interesaba “hacer cada espacio responsable de lo que tiene que hacer. [...] ¿cómo hacemos que las calles se responsabilicen por las calles?, ¿La barranca por la barranca y el parque por el parque?” (De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019).

Por su parte, Víctor Márquez expresó que a él también le interesaba promover un modelo de intercambio. Específicamente, el arquitecto habló de evitar lo que sucede en otros parques en donde “la gente desaparece” (Márquez, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019), es decir, pone la inversión inicial, su nombre en una placa agradeciendo su colaboración y se retira sin dejar más beneficios. En cambio, su propuesta se centró en asegurar que se hiciese una inversión que fuese “como una llave que abriese una puerta para ciertos beneficios, pero que venían después de haber ya aportado algo.” (Márquez, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019). Es así como el planteamiento del arquitecto resultó en una propuesta que separó el momento de la construcción del parque, el del desarrollo inmobiliario, y el de la operación del parque.

Por lo que respecta al esquema de gestión del parque, Márquez enfatizó que su propuesta se materializó en un mecanismo balanceado que pudiese separar el peso político del peso financiero, ya que muchas veces el peso económico se traduce en peso político. Específicamente, señaló que se trató de hacer una diversificación de concesiones repartidas entre distintas cadenas comerciales importantes, estacionamientos y tener una tienda ancla lo suficientemente fuerte para que pudiese hacer un contrapeso político relevante frente al sector inmobiliario involucrado en la construcción del parque. Aunado a esto, señaló que le interesaba sortear los riesgos políticos y económicos de mezclar lo público con lo privado. A propósito de los riesgos, el arquitecto apuntó a dos: lo que él definió como un riesgo comercial o de marketing, refiriéndose a que “el modelo de hacer negocios en un parque resulta no muy atractivo” (Márquez, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019) y el riesgo político de que lo privado predominase por encima de lo público.

Es así como llegaron a la propuesta que actualmente opera en La Mexicana. El parque es administrado mediante una concesión administrativa otorgada a los vecinos agrupados en la Asociación de Colonos de Santa Fe quienes, a través de un Fideicomiso privado, manejan el uso y aprovechamiento del parque. A partir de las rentas que se generan de los diversos establecimientos comerciales, el estacionamiento y los baños, se pagan los servicios de jardinería, mantenimiento, limpieza y seguridad. Cuando se generan más ingresos de lo que se necesitan para la operación cotidiana del parque, estos se destinan a programas culturales, deportivos y familiares. Sobre esto, Itziar señaló que al principio el modelo es apretadísimo, porque los locales tardaron en operar, pero por el momento, sus ingresos son sus gastos (De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019).

Sobre el funcionamiento del fideicomiso, Itziar explicó que tiene una vigencia de cuarenta años y que es operado por un comité técnico de siete miembros:

Tres, son secretarios de la Ciudad de México. Es el Secretario de Seduvi, de Finanzas y de SEDEMA. ¿Por qué ellos tres? Porque son los que tienen más relación, ¿no? Seduvi porque tiene que ser parte del Desarrollo Urbano. Sedema porque finalmente es un espacio abierto. Y finanzas porque habiendo utilizado la Ciudad de México para un proyecto en vez de venderlo, pues Finanzas sí tiene que decir: “Oye, fue un buen uso el que le dimos y no está abandonado”, porque si está abandonado dices: “Oye pues desperdiciamos el dinero, ¿no?”. Entonces, son tres del gobierno y tres vecinos. Y un rector, de una universidad, porque un rector nos parecía que podría jugar del lado de los intereses de la Ciudad o de los vecinos. Pero es como alguien que, primero, es algo a largo plazo. Para ser rector de una universidad, tienes que tener una carrera muy larga. Este...tiene mucha relación con el gobierno, pero también tiene que responder también a sus estudiantes, trabajadores locales. Entonces, es [...]...como un voto impar que nos pone en una buena relación. Entonces todo lo que sucede, o sea, todo lo que se decide en el parque, se decide en un comité y hay tres personas del gobierno votando. (De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019)

Según De Luisa, la elección de este instrumento respondió a la transparencia en el manejo de los recursos y la toma de decisiones:

El Fideicomiso Privado...pues tú sabes lo serios que son los bancos, ¿no? O sea, entra, y la mesa de dinero es la que dice: Ah, pues hay una instrucción del comité técnico, hay una firma de comité técnico y entonces yo lo puedo mandar a pagar a jardinería, a pagar a limpieza, a pagar lo que sea. Pero ahí es como de una enorme transparencia porque el banco, si tú dices: “Oye, pues mira: mándame unos árboles, que los vamos a poner en la barranca.” O, este, “Se cayó este talud, ¿por qué no mandamos...?” El banco dice: “No. A ver.

El Fideicomiso dice que se quede en el banco. El Fideicomiso dice que no hay rendimientos. El Fideicomiso di...”. ‘Tons [sic] todo lo que dice el fideicomiso se tiene que cumplir. Porque además 40 años pues parece poco, pero es muchísimo [...]’(De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019)

Aun así, De Luisa señala que hay riesgo en el hecho de que el parque se financie solo con recursos autogenerados, porque estos dependen exclusivamente de “nosotros”, o sea, los vecinos; a diferencia de otros parques en la ciudad que tienen donativos o recursos gubernamentales como sucede en Chapultepec, Bosque de Tlalpan o Parque Tezozomoc. En ese sentido, define la relación entre las asociaciones tipo “Friends of the park” o Patronatos como algo virtuosa pero también peligrosa. Al respecto, me dice:

Primero: tiene que ser de enorme respeto, ¿no? Porque tiene que ser un espacio público. Porque aunque seas el patronato o del fideicomiso o tú las traes, pues este es un espacio público y no podrías hacer lo que te da la gana. Si los vecinos decimos: “aquí vamos a poner palmeras”, el gobierno tiene que decir: “Oye no. Palmera no es dentro de la paleta...”, “Es que las voy a regalar” [impersonando al vecino], “Pues gracias, pero aunque la regales...” ¿no? Ahí sí, deberíamos de ser muy tajantes. Pero también cuando empiezan a reducirse el presupuesto de los parques, también siento que el gobierno dice: “Bueno, pues el patronato pondrá dinero. El patronato que se ponga nervioso. El patronato...” Entonces como que en vez de... Ójala que haya muchas relaciones virtuosas, pero creo que en muchos espacios [...] en todo el mundo, el gobierno deja de apoyar, entonces los vecinos toman un carácter de más importancia. Entonces dices: no, tampoco deberíamos mandar en los espacios públicos. Tiene que haber una autoridad, ¿no? (De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019)

Una primera cuestión que quiero resaltar de estas narrativas es que en el arreglo de gestión de La Mexicana parecen estar anidadas dos racionalidades políticas. Por una parte, retomando la tipología de Krinsky y Simonet (2017, p. 136), encontramos una racionalidad cívica, visible principalmente en la narrativa de Itziar, en donde los vecinos se proyectan como los actores centrales del esquema de gestión. Por otra parte, encontramos una racionalidad diplomática que enfatiza el equilibrio de los intereses y los riesgos percibidos de mezclar lo público y lo privado en la gestión de un parque.

Por lo que respecta a la lógica cívica, representada aquí por la narrativa de Itziar, el objetivo del arreglo parece definirse desde la posibilidad de que la organización vecinal ya operante en la gestión de diversos servicios públicos de Santa Fe pudiese suplir la administración pública del

parque mediante una concesión. En este caso, la problematización que se dio de la gestión se relacionó estrechamente con el tema de la autonomía presupuestal y administrativa. El ideal de *hacer que el parque trabaje por el parque*, siguiendo la narrativa de Itziar, se centra en lograr que los recursos generados dentro de La Mexicana se queden dentro del parque y no se re-etiqueten para otros lugares, como sucede en Chapultepec. En este sentido, la relación entre lo público y lo privado en la gestión de La Mexicana bajo la perspectiva cívica parece entenderse como una cuestión de acompañamiento público a la administración vecinal, en donde la visibilidad se vuelve una práctica central. En este caso, el fideicomiso privado se concibe como una figura que posibilita la transparencia y la rendición de cuentas de los vecinos frente a las autoridades de la ciudad que se entiende en términos de la claridad sobre los ingresos y los gastos que se hacen en el parque. Esto está estrechamente relacionado con las formas locales de organización política en materia de desarrollo urbano que se han dado en Santa Fe en las últimas décadas, en donde el papel de la Asociación de Colonos de Santa Fe y el uso de un fideicomiso privado ha sido central en la conformación de un modelo de gestión social-público-privado (Puente, 2018, p. 297).

Por su parte, desde la lógica diplomática se enfoca el equilibrio entre los intereses públicos y los privados como el problema central. Desde esta perspectiva, el arreglo constituye un mecanismo que posibilita la mediación política, no únicamente desde la deliberación, sino también desde el contrapeso económico y administrativo. En este sentido, la relación entre lo público y lo privado transita entre ser el acompañamiento y la facilitación gubernamental para la consecución de los intereses de la sociedad civil, aquí definida como vecinos e idealistas promotores del parque. En este caso, la idea de representatividad es fundamental desde esta lógica. Ésta parece aterrizarse, por un lado, como la diversificación de actores comerciales involucrados en la gestión, como lo señala Víctor Márquez, y por otro, como la constitución de un Comité Técnico conformado por vecinos, autoridades locales y un actor concebido como neutral por ser vecino, pero también académico, como lo indica Itziar.

Lo que nos ilustra el anidamiento de estas dos racionalidades es el desdibujamiento y reactualización de las fronteras de lo público y lo privado definidas en el marco del arreglo de gestión de La Mexicana. Este se manifiesta en dos sentidos. El primero tiene que ver con el carácter ambiguo de los roles que asumen los vecinos en la administración de La Mexicana. En este sentido,

parece que se posicionan como representantes de los intereses vecinales de Santa Fe y administradores de un espacio público, pero también como actores privados sujetos a la rendición de cuentas y que no tienen, o no deberían tener autoridad en el espacio público, según las propias palabras de Itziar. El segundo tiene que ver con las percepciones del proceso de representatividad política, que aquí parece asumirse no solo como una cuestión de deliberación o participación directa sino también como un ejercicio de poder económico, o en palabras de Víctor Márquez, en términos del contrapeso del poder económico.

Estos anclajes de lo público y lo privado en ciertos actores y prácticas tienen ciertas implicaciones políticas importantes que se ven esbozadas en las propias declaraciones de la directora del parque. La primera tiene que ver con el riesgo que Itziar señala de que los vecinos puedan tomar decisiones arbitrarias de lo que pasa en el parque. Este poder que pueden llegar a tener ciertas elites locales para decidir lo que sucede en los parques públicos puede incidir directamente en la configuración material pero también social del espacio público. La segunda implicación es que se naturaliza una narrativa neoliberal en la gobernanza de parques que termina normalizando la coincidencia de poder económico y poder político.

3.2. Peso por peso: ¿aumentando o acompañando el presupuesto?

El actual Fideicomiso ProBosque de Chapultepec empezó a operar en 2003 cuando un grupo de empresarios se da cuenta de que el bosque está en muy malas condiciones y de pura buena voluntad deciden ayudar, me cuenta Lilia Haua, quien es la directora de este organismo desde hace once años. Ella señala que se acercaron con el entonces jefe de gobierno de la ciudad, Andrés Manuel López Obrador, para decirle que el bosque llevaba años sin que nadie lo interviniese y que querían ayudar.

Aunque se activó hasta el 2003, la creación del fideicomiso en realidad data de finales de los años ochenta. Concretamente, se originó el 30 de junio de 1987 con las Compañías Nestlé y Colgate Palmolive como fideicomitentes y a Nacional Financiera (NAFINSA) como Fiduciaria, teniendo como finalidad principal “la canalización de los recursos para gastos de inversión, con el objeto de llevar a cabo los programas de preservación, reforestación, conservación y mantenimiento del Bosque de Chapultepec”(Secretaría de Medio Ambiente de la Ciudad de México, 2018, p. 1). A

este instrumento se le hicieron diversas modificaciones, siendo la primera en el 1996, cuando se sustituye a la fiduciaria por Grupo Financiero Inbursa. Después, en el contexto de la entrada en el gobierno capitalino de Lopez Obrador y la reforma de la Ley Ambiental del Distrito Federal en 2002, se modificó el convenio del fideicomiso para renovar la autorización para recibir donativos deducibles de impuestos, quedando todos los cambios plasmados en un convenio de 2003 (Secretaría de Medio Ambiente de la Ciudad de México, 2018, p. 2). Finalmente, el fideicomiso quedó definido en la Resolución Miscelánea Fiscal de 2018 como dedicado a obras y servicios públicos (Secretaria de Hacienda y Crédito Público, 2018, p. 29).

La labor central del Fideicomiso Pro-Bosque es la recaudación de fondos para invertirlos en impulsar proyectos de rehabilitación de Chapultepec. Esto se hace principalmente mediante donativos y realización de eventos. Con lo que respecta a los eventos, han realizado conciertos, carreras, adopción de bancas o compra de placas conmemorativas (Ilustración 4 Placas conmemorativas de grandes donantes afuera de Museo de Sitio, 18 de septiembre de 2019), voluntariado empresarial, así como eventos sociales tanto dentro como fuera del bosque. Por lo que respecta a los donantes, Lilia señala que existen diferentes tipos:

Tenemos [...] grandes donantes, que es una parte muy importante de recaudación. Ya confían en nosotros porque se dan cuenta que los proyectos que hemos venido haciendo ahí están, y están bien hechos con una calidad y un profesionalismo muy de presumir, por así decirlo. Entonces van confiando y pues nos van donando. Tenemos por otro lado, donantes público general, que ellos quieren donar al mes una cantidad, o quieren aportar o quieren dar una cantidad. Tenemos boteo, campañas de boteo. Ahorita no tenemos campaña de boteo corriendo, pero hay veces, tenemos nuestros botes y hacemos boteo. Tenemos donantes internacionales. Tenemos donantes gubernamentales. Por ejemplo, CONAFOR nos donó 450 jacarandas para la segunda sección. Entonces vamos haciendo diferentes tipos de alianzas, ya sean en especie o en económico. (Haua, Comunicación personal, 29 marzo 2019)

A propósito, Haua comentó que el Fideicomiso ProBosque tomó cierta inspiración de la Conservancy que opera Central Park de Nueva York, solo que, a diferencia de esta, el Fideicomiso no opera completamente Chapultepec. En este sentido, ella enfatizó que solo se encargan de “la pura rehabilitación, y pues las autoridades se encargan del mantenimiento y son autoridad del bosque. Nosotros no tenemos ninguna autoridad, quien tiene toda la autoridad es el bosque de Chapultepec.” (Haua, Comunicación personal, 29 marzo 2019)



Ilustración 4 Placas conmemorativas de grandes donantes afuera de Museo de Sitio, 18 de septiembre de 2019

Un elemento clave para el trabajo del fideicomiso son los Planes Maestros, pues son los detonantes para la recaudación y la inversión de recursos del Fideicomiso. Estos son documentos elaborados de la mano con las autoridades del bosque y el Consejo Rector, realizados por despachos arquitectónicos. Más específicamente, Grupo de Diseño Urbano, encabezado por el paisajista Mario Schjetnan, ha sido el despacho responsable de los planes maestros de las tres secciones de Chapultepec en las últimas dos décadas (Grupo de Diseño Urbano, 2003, 2013). Estos contienen un diagnóstico de los problemas de la sección del bosque que se va a intervenir, y una serie de ejes rectores a partir de los cuales se plantean acciones y proyectos concretos de remodelación, rehabilitación o creación de espacios e infraestructura. Es a partir de estos que se definen los proyectos en los que interviene el Fideicomiso.

La colaboración financiera del Fideicomiso Probosque está idealmente planteada como un esquema de *peso a peso*, esto es que, por cada peso que aporta el Fideicomiso, el Gobierno de la Ciudad de México aporta otro peso. Más específicamente, Lilia explica que

[...] los proyectos, los que le tocan al gobierno, el gobierno tiene sus propios recursos. Y ellos invierten de parte de la Secretaría de Medio Ambiente. Por eso se llama esquema peso a peso. Es un peso por parte del gobierno, y es un peso por parte del Fideicomiso. Aunque se apliquen en diferentes proyectos, no importa. O sea, yo puedo estar haciendo en la segunda sección la Fuente Xochipilli, que fue un proyecto de 100 millones,

cien por ciento fondeado por el fideicomiso. Pero el circuito de movilidad que fue de 70 millones, lo hizo la secretaria de medio ambiente con sus propios recursos. (Haua, Comunicación personal, 29 marzo 2019)

Tomando en cuenta lo anterior, la proporción de montos públicos y privados en este esquema en realidad varia por proyecto. Tomando como base los proyectos ejecutivos planteados en el plan maestro, se va decidiendo y “se van dividiendo los montos para ir en el esquema peso a peso. A veces sí es peso a peso, a veces uno invierte más” (Haua, Comunicación personal, 29 marzo 2019), siguiendo a la directora del Fideicomiso. Esta última afirmación se confirma si tomamos en cuenta los datos de inversión del Bosque. Por ejemplo, en 2018, la inversión total en Chapultepec fue del cuarenta y seis por ciento por parte del Gobierno capitalino; treinta y ocho por ciento de los recursos autogenerados; y dieciséis por ciento de la inversión del Fideicomiso (Secretaría de Finanzas de la Ciudad de México, 2018).

A este respecto, la directora del Bosque Mónica Skidmore matiza el equilibrio que tiene este esquema en la práctica:

Sí, ahí es un peso a peso, aunque en realidad no lo es, porque el gobierno pone más. Y hay una cantaleta del mismo fideicomiso diciendo que le falta al gobierno poner más. Entonces es curioso porque si sacáramos los costos, este, en la realidad, yo creo que el gobierno pone muchísimo más, entre los salarios, [...] en tiempos extras, [...]guardias, todo, todo ese tipo de gastos corrientes pues lo pone el gobierno, ¿no? A mí me preocupa mucho una visión a veces del fideicomiso donde pareciera que es paralelo, ¿no? Y me parece que no, el bosque es uno. El bosque tiene un brazo que es su parte de apoyo, de un sector muy importante de la economía de este país, porque son gente con muchos recursos que tienen empresas muy importantes, pero que es para eso. (Skidmore, Comunicación personal, 22 noviembre 2019)

Derivado de esto, las autoridades del bosque han sugerido la posibilidad de replantear los términos de la relación existente entre el Fideicomiso y la administración de Chapultepec. La directora apunta a ciertos límites de esta colaboración al cuestionar la práctica de la rehabilitación para intervenir en el bosque:

¿Por qué el fideicomiso tiene que hacer obra? Tienen que ser para mantenimiento. O sea, no puedes seguir haciendo obra, obra y obra. ¿Y quién va a mantener? No, pues el gobierno. Pues no. El peso sobre peso es: a ver, pero para mantenimiento también. Esa es una de las cosas que estamos ahorita

revisando [...] ¿Cuál es la mejor forma para mantener un espacio acá? (Skidmore, Comunicación personal, 22 noviembre 2019)

Una cuestión que quiero resaltar de la información aquí presentada es que la forma de pensar el arreglo entre el Fideicomiso y la administración del bosque de Chapultepec está atravesada por dos racionalidades políticas encontradas: la filantrópica y la burocrática. Estas a su vez han surgido en contextos históricos y políticos diferentes, que nos hablan de la complejidad y ambigüedad de los orígenes y desarrollo de los arreglos público-privados para la gestión de parques públicos.

Desde la perspectiva filantrópica, el objetivo de la participación del Fideicomiso ProBosque se definió como la posibilidad de aumentar las capacidades financieras del gobierno para rehabilitar Chapultepec mediante aportaciones e inversiones económicas directas. En este sentido, la problematización de la gestión que se dio en este arreglo se centró, por una parte, en la idea de la carencia gubernamental de recursos económicos para mantener Chapultepec; y por otro, en la idea del abandono a partir del cual se constituyó la narrativa de la rehabilitación y la necesidad de renovar espacios al interior del bosque.

Bajo esta óptica, la relación de lo público y lo privado se conceptualizó en términos de la participación social en el mejoramiento de un servicio público; primero de un sector privado muy específico como lo son los empresarios, para luego incluir también en esta ecuación a la buena voluntad de individuos que con sus aportaciones estaban aumentando las capacidades del gobierno para mantener a Chapultepec en buen estado. En este sentido lo privado se ancló primero a la práctica de la inversión y a los empresarios como actores clave; pero luego, este anclaje se amplió a la práctica de la donación y en la figura de donantes, categoría que iguala a ciudadanos de a pie con empresarios millonarios (Ilustración 5).



Ilustración 5 Placas conmemorativas y bancas adoptadas por donantes individuales (izquierda) y empresariales (derecha) en Calzada del Rey (11 de diciembre de 2019)

Esta racionalidad filantrópica del Fideicomiso ProBosque se enmarca en la nueva filantropía empresarial que se originó en México durante la década de 1990. Siguiendo a Araceli Almaráz (2014), esta nueva corriente de asistencialismo se fundamentó en los principios de la Responsabilidad Social Empresarial promovidos desde inicios del siglo XX en México por empresarios notables y poderosos en del país que buscaban “establecer un modelo de economía de mercado con responsabilidad social y la participación ciudadana”(Almaráz, 2014, p. 82), al tiempo que se articuló con los circuitos de filantropía global en donde el tema del medio ambiente empezó a cobrar mayor relevancia. Entre estos actores, destaca la familia Servitje, propietaria del Grupo Bimbo y con una amplia tradición de labor filantrópica desde la década de 1950 (Almaráz, 2014, p. 88), y a la cual pertenece Marinela Servitje, creadora del Fideicomiso de Chapultepec de 2003, e involucrada en diversos fideicomisos de rescate como el del Papalote Museo del Niño, el Parque Bicentenario y el instituto de Pediatría (Infobae, 2021).

Ahora bien, con el paso de los años y la experiencia adquirida a lo largo de casi dos décadas de operación del Fideicomiso en Chapultepec, empezaron a surgir nuevas formas de problematizar este arreglo desde la perspectiva de la burocracia que conforma la administración gubernamental del bosque. Específicamente, tal y como lo ilustra la postura de la Directora de Chapultepec, lo que se cuestiona es la función del fideicomiso de aumentar las capacidades de inversión gubernamental bajo la lógica de la rehabilitación de espacios. Frente a ello, se propone que la práctica de renovación incorpore no solo la creación sino el mantenimiento de los espacios intervenidos; y que la relación paralela entre la administración de Chapultepec y su Fideicomiso se vuelva más bien de acompañamiento, haciendo del *peso por peso* una colaboración que

responda a las necesidades de la administración y no solo a las iniciativas privadas de remodelación.

Recapitulando, aun cuando estas dos posiciones partan de una idea compartida -que el involucramiento de lo privado suma a la labor pública de gestión del parque- encontramos que en la práctica emergen ciertas ambigüedades importantes sobre la función del arreglo que en este caso se manifiestan como una tensión entre el aumento y el acompañamiento privado al financiamiento público. Esto es importante porque esta tensión visibiliza que, lejos de ser un arreglo neutral y desinteresado de asignación de recursos, la decisión sobre donde se invierten las donaciones del Fideicomiso ha sido una decisión política de las elites empresariales que manejan este organismo. En este sentido, mediante el discurso de la participación social y la figura del donante que parecen igualar el poder económico y el poder político, se despolitiza y se naturaliza el involucramiento de actores privados en la gobernanza de Chapultepec como una necesidad, y no como una elección.

Siguiendo a Krinsky y Simonet (2017, p. 191) esto es una manifestación de un proceso de neoliberalización de la gobernanza de parques que no sólo se fundamenta en el poder que tienen las elites en la gobernanza de estos lugares, sino también en una moralidad progresista basada en los ideales de la participación social y la buena voluntad. En otras palabras, en el contexto de este arreglo se puede hablar de un viraje neoliberal que no se manifiesta como una imposición de elites al manejo de los parques o la privatización de un servicio público, pues en este caso el manejo de Chapultepec reside en el gobierno local, sino que se va creando y justificando mediante el uso de vocabularios como el de la buena voluntad o la participación social para legitimar el involucramiento de ciertos actores en la gestión. Es una muestra de la ambigüedad en la que se constituye un sentido común neoliberal que, si bien está impulsado por las intenciones de mejorar un parque, termina creando y naturalizando un arreglo como la única opción, y no como una alternativa entre otras, como podría ser el aumento de inversión pública en el mantenimiento de parques.

3.3. Un modelo de negocio: entre la sustitución y el *emprendedurismo* en la gestión pública

En el marco de la presentación de la primera fase del Parque Bicentenario en 2010, Mario Schjetnan declaró que el parque estaba listo en un 98 por ciento, quedando pendiente echar a andar

varios de los servicios del parque (kioscos, moto-tren, lanchas), previéndose su finalización para el año 2015. El paisajista señaló que habían estado en contacto con la Semarnat para revisar que le hacía falta al parque para complementarlo y para hacerlo autosuficiente. El objetivo era que “los atractivos recreativos que se encuentran allí generen recursos para el mantenimiento del lugar” (Calva, 2013). La directora del parque La Mexicana Itziar de Luisa me compartió que el Parque Bicentenario siempre había contemplado concesiones, sólo que por la premura por terminarlo¹⁵ éstas no se concretaron:

Si tú ibas al [Parque] Bicentenario, pues no había ni el trenecito. Estaba abandonado, el museo no estaba, no podías comprar nada, la cafetería no estaba. Estaba el lugar, pero nunca se arrancó la concesión Entiendo que hubo problemas como de presupuesto sobre quién debería de pagar, quién no...eh...Entiendo que estaba no sé si Fonatur o nada más la Semarnat.” (De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019)

Dos años después de la inauguración de la segunda fase en 2017, las concesiones proyectadas para generar recursos propios para el mantenimiento del parque seguían sin operar. Es en este año que la Semarnat puso el parque a disposición del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales por “ocioso e improductivo”(Salazar, 2018). Dicho movimiento jurídico-administrativo, realizado mediante un desafortunado oficio¹⁶, respondía a la falta de recursos de la Semarnat para el mantenimiento del parque, según declaró un funcionario anónimo del INDAABIN al periódico Reforma (Gonzalez & Ricardo, 2018).

Rafael Pachiano, Secretario de Medio Ambiente en 2018, justificó su decisión de dejar de manejar el parque no sólo por falta de recursos, sino por mantener un cierto nivel de los servicios ofrecidos:

La idea es que se mantenga así, pero que se pueda mantener en los niveles que actualmente está. Ese parque se construyó y se le entregó a la Semarnat. Sin embargo, nunca se le dio ningún peso adicional para su mantenimiento. Estamos hablando de que el mantenimiento del parque cuesta cuarenta millones de pesos al año [...] entiendo que son cerca de 50 hectáreas. Hay un auditorio, hay cosas que cuestan mucho dinero mantener al nivel que la gente que lo utiliza está demandando. Ahí es importante recalcar que los últimos

¹⁵ Fue el último acto inaugural de Felipe Calderón como Presidente (Olson, 2012)

¹⁶ Oficio número 512/DGRMTS/00690/2017, enviado en 2017 por la Dirección de Servicios y Mantenimiento de Inmuebles de la Semarnat al Director del INDAABIN, publicado en el periódico Reforma (González & Ricardo, 2018)

años la Secretaría, y prácticamente todo el sector ambiental en el gobierno ha tenido recortes importantes a su presupuesto. Si de por sí Semarnat no tenía el presupuesto...nunca se le asignó el presupuesto...un presupuesto adicional para el parque y después de los recortes, la prioridad era atender los servicios fundamentales para atender a los ciudadanos. Es por eso que tomamos la decisión de no seguir atendiendo la Semarnat el parque, y se le da al INDAABIN para que lo pueda entregar a alguien que sí lo pueda mantener, pero siempre cuidando el objetivo principal del parque que es estar abierto al público y que no cambie absolutamente nada de cómo está el parque actualmente. (Pacchiano, 2018)

En otras palabras, la concesión se consideró como la forma más eficiente de hacerse cargo de un parque sin costo al erario público, frente a la falta de presupuesto. El Parque Bicentenario fue concesionado en marzo de 2018 a la Operadora de Proyectos y Entretenimiento NLP encabezada por el empresario Carlos McPhail, quien se ha dedicado 15 años al negocio de los conciertos masivos en la productora de espectáculos *Eclectic* (Linkedin, 2020). Este movimiento se hizo público hasta julio de 2018 mediante un comunicado membretado por la Dirección General de Administración del Patrimonio Inmobiliario Federal colocado en una lona en la entrada del parque. Ahí se leía que el Parque Bicentenario había sido concesionado a un particular puesto que “el mantenimiento y vigilancia del parque implicaban un gran costo para el Gobierno Federal” (Fernández Noroña, 2018). Lo que no se explicó fue el proceso de otorgamiento de la concesión y las razones de seleccionar a esta empresa, lo cual generó especulaciones sobre posible corrupción y conflicto de intereses por parte de un funcionario de Semarnat de la Administración de Rafael Pacchiano, que después de la concesión se incorporó a la empresa de McPhail (Olvera, 2020; Salazar, 2018).

Carlos McPhail declaró después, en agosto de 2018, que la concesión es por 25 años con una contraprestación al gobierno y consistente en “una administración privada a partir de un programa de gestión y de un modelo de negocio como el de la venta de alimentos y bebidas, así como de la renta para eventos sociales” (Hernandez, 2018). El objetivo central de la concesión según McPhail es “que el parque sea autogestivo y autosustentable financieramente, buscando trascender a los cambios de administración gubernamental”(Notimex, 2018). Según el empresario, su modelo de negocios “generará los recursos para el pago de sus servicios y el mantenimiento en el cual invertirán aproximadamente 50 millones de pesos al año, además de mejoras con 10 millones de pesos para los primeros cinco años” (Hernandez, 2018). Presumiblemente, dicho modelo incluye

los ingresos por la operación del restaurante del parque, la realización de conciertos y eventos masivos, así como la explotación del estacionamiento los fines de semana. En contraparte, la contraprestación que la operadora pagará al gobierno durante los 25 años que dura la concesión es de “un millón 266 mil pesos (equivalente a una renta mensual de 105 mil pesos)(Gonzalez, 2018).

Sin embargo, no se conocen públicamente detalles como los montos de operación o los ingresos debido los términos estipulados en la concesión del INDAABIN TC-05/2018/A. Específicamente, frente a diversas solicitudes de información pública hechas en 2019 ante el INDAABIN y la SHCP, se ha clasificado esta información como confidencial bajo dos argumentos. El primero refiere a que no es posible dar a conocer públicamente los “métodos de venta y de distribución (intervalos de escala de operación, importes a pagar y contraprestación fija de operación)”(INDAABIN, 2019, pp. 2, 9) pues son consideradas como secreto comercial de la empresa operadora que gestiona el parque. Por otra parte, frente a la petición de auditar los ingresos por la operación del estacionamiento, se determinó que la Operadora en su calidad de concesionario puede a discreción usar, aprovechar y explotar el estacionamiento del parque, sin que estos ingresos tengan que ser fiscalizados por un ente público (Secretaría de la Función Pública, 2019b, p. 11).

Desde que se hizo pública la concesión, vecinos se organizaron en la Asamblea Corazón Parque Bicentenario para señalar diversas irregularidades que se dieron a partir de la administración privada. Según este grupo, desde que la concesión empezó a operar el lugar se empezaron a cobrar el ingreso al auditorio y al estacionamiento, se descompuso la planta de tratamiento de agua, se desmanteló el sistema para el riego del parque, se murieron los ajolotes que existían en los estanques demostrativos, se restringió el libre tránsito y se han dañado ciertas partes del parque durante la realización de conciertos masivos y eventos privados, y se deforestó la zona poniente del parque (Ilustración 6) teniendo una pérdida de hasta 5000 árboles de los plantados originalmente según la documentación hecha por los propios vecinos (Olvera, 2020; Torres, 2021, p. 48 m 41 seg). Vladimir Torres, una de las caras públicas de la asamblea, incluso señaló su temor de que la deforestación responda a la proyección de un desarrollo inmobiliario en esta zona del parque.



*Ilustración 6. Imagen comparativa de arbolado Parque Bicentenario 2018-2020
Obtenido de: (Sin Embargo, Olvera, 2020)*

La posición de la asamblea es clara respecto a la concesión de la administración del parque. Ellos afirman que:

El INDAABIN evadió su responsabilidad como administrador de este bien nacional al deslindarse de su función, porque otorgó la administración del parque y el control total de la superficie al particular. Dejó en manos de éste las funciones del Estado a cambio de que se haga cargo del mantenimiento y de pagar la ridícula renta que le asigna. (Olvera, 2020)

Además de esto, los integrantes de la asamblea vecinal han interpuesto seis juicios de amparo ante el Poder Judicial de la Federación apelando al derecho a un medio ambiente sano y a la equidad intergeneracional (esta última promovida por adultos mayores), según testimonios de los propios involucrados (Asociación Corazón Parque Bicentenario, 2020). Estos juicios no se han resuelto, sin embargo, derivaron en la suspensión definitiva de actos como la tala de árboles, la construcción en áreas verdes, el cierre de accesos total o parcial con motivo de la realización de eventos, el cobro de cuotas para acceder a cualquier área, así como también, obliga la concesionaria a mantener abiertos, gratuitos y limpios todos los baños del parque.

Frente a estas acusaciones, Carlos McPhail respondió que desde que le fue entregado el parque, este se encontraba en picada, recibiendo el sistema de riego ya dañado y árboles enfermos. Asimismo, frente a la deforestación señalada por los vecinos, reconoció que se han muerto árboles

pero que en su administración no se ha talado ni uno solo. También, aceptó que en la realización de eventos masivos se llegan a presentar daños en el césped, pero que por “responsabilidad social” estos se reparan después de los sucesos. Además, negó la construcción de un desarrollo inmobiliario porque los términos de la concesión se los impide, además de “no tener interés en ese negocio”(Olvera, 2020). Finalmente, afirmó que hasta ahora se han acatado las suspensiones judiciales al cien por ciento.

A pesar de ello, la Asamblea Corazón Parque Bicentenario insiste en que el parque está siendo privatizado. Uno de ellos declaró: “No sé hasta cuándo esto será un escándalo. De la noche a la mañana, cambió de administración sin avisarle a la población. ¿En qué momento nos convertimos de usuarios a clientes? Al concesionario nadie lo regula”(Olvera, 2020). Recientemente, el periodista Luis Guillermo Hernández solicitó al presidente López Obrador en su conferencia matutina del 4 de agosto de 2021 que revisara el caso de “privatización camuflada”(Sin Censura TV, 2011, p. 0min 22 seg) en el parque Bicentenario, a lo que el mandatario respondió que tenía conocimiento y que tomaría cartas en el asunto.

La respuesta de la administración del parque frente a esto fue un comunicado de prensa que publicaron en su cuenta de Twitter, en donde afirmaron entre otras cosas que el ingreso al parque es gratuito, que no se ha realizado la deforestación de 3000 árboles y niega la existencia de vecinos en discordia con la administración del parque (Parque Bicentenario, 2021).

Este episodio nos ilustra como un giro en la racionalidad política de un arreglo puede tener efectos significativos en la forma en que se recaudan recursos y se maneja un parque. Como se señaló en párrafos anteriores, el parque Bicentenario contemplaba desde sus inicios el uso de concesiones y actividades comerciales para su mantenimiento, al igual que varios de los parques aquí presentados. Sin embargo, el cambio de una administración pública a una privada tuvo consecuencias en la forma de problematizar la gestión, así como también en la configuración de la relación entre lo público y lo privado.

Como lo muestran las declaraciones públicas de McPhail, la gestión del parque se empezó a plantear desde una racionalidad corporativa, retomando la tipología de *conservancias* ofrecida por

Krinsky y Simonet (2017). Esto es que, a partir de la concesión a la empresa de espectáculos en 2018, el objetivo central del arreglo se basó en la posibilidad de generar ganancias que permitirían al operador tener un negocio exitoso, al tiempo que mantiene un parque. Aunque sutil, este viraje es central con respecto a las prácticas de concesión y manejo de otros parques como los aquí presentados, puesto que en este caso se justifica un *emprededurismo* lucrativo como la lógica predominante para la gestión de un espacio público.

En el marco de este arreglo, la relación entre lo público y lo privado se planteó como un trato meramente administrativo entre el operador privado y el gobierno fundamentado en una separación tajante de la política y la administración, y anclada a las prácticas de la gestión privada y la responsabilidad social empresarial. En este sentido, al entregar el parque “a quién sí lo pueda mantener” (Pacchiano, 2018), “trascendiendo los cambios de administración gubernamental”(Notimex, 2018) se justificó la concesión de un servicio público a un actor privado bajo la idea de que los métodos de administración privada son más eficaces que los públicos para mantener el parque en buen estado a largo plazo. Asimismo, a partir de la noción de la responsabilidad social empresarial, aquí entendida más como una forma de hacer negocios que como un asistencialismo filantrópico, se justificó el lucro privado como un medio aceptable para lograr el mantenimiento de un parque público. Un ejemplo de esto último es cuando Carlos McPhail, frente a las críticas vecinales, dice que se rehabilitan las áreas verdes por responsabilidad social después de un evento masivo, y no porque sea su obligación principal como concesionario.

Una de las implicaciones políticas que se da a partir de esta racionalidad empresarial y la separación entre política y administración es la despolitización de la controversia en torno a la discrecionalidad con la que se eligió a la empresa y la transparencia con la que opera el concesionario. Como se expuso anteriormente, la gestión de un bien público se vuelve opaca bajo el argumento del secreto comercial, además de invisibilizar el ejercicio de posible nepotismo en la asignación de la concesión. Asimismo, otro de los efectos es que, a partir del uso de técnicas de administración propias del sector mercantil, el parque se volvió un objeto de gestión muy distinto, pues se convirtió en el escenario del negocio y no en el propósito esencial de la concesión, transformando también a los públicos del parque de usuarios a clientes, como lo expresó uno de los vecinos que se opone a esta administración del parque Bicentenario (Olvera, 2020).

En este sentido, se puede argumentar que este arreglo publico-privado perpetua un sentido común neoliberal en la gestión de parques en la Ciudad de México, que no necesariamente se basa en una lógica privatizadora, pero sí se traduce en lo que David J Madden denomina como *publicidad sin democracia*, es decir, que el parque aunque sigue siendo accesible y abierto, se maneja bajo una idea de lo público centrada en “la vigilancia, el orden y el fortalecimiento de un capitalismo corporativo”(Madden, 2010, p. 188).

4. *Pensar en los grises: de arreglos adhoc a modelos de gestión*

El cuarto episodio del mes de agosto de 2021 del *Podcast Parques* inicia con Luis Rohman afirmando que uno de los problemas más frecuentes de los profesionales del espacio público es la gestión. Él es el presidente de la Asociación Nacional de Parques y Recreación de México (ANPR), una asociación civil fundada en 2016 que agrupa a diversos actores dedicados al sector de parques. Ésta realiza actividades como congresos, talleres y podcasts, y tiene como misión “la profesionalización de todos sus miembros e integrantes del sector de los parques urbanos y los parques públicos de América Latina, para ayudar a mejorar el tejido social de sus comunidades” (Asociación Nacional de Parques y Recreación, 2021b). Luis también es el creador de *Parques de México*, una consultoría privada especializada en el desarrollo, implementación y administración de parques y espacios públicos en México (Parques de México, 2016).

Este cuadragésimo octavo episodio del podcast, está dedicado al tema de los modelos de gestión de parques. Como introducción, Luis plantea que un problema central es mantener y operar estos espacios a largo plazo para garantizar el legado de lo que se planea, diseña y construye. A propósito de diversas conversaciones que él ha tenido con autoridades locales de América Latina, relata que es común que haya mucho impulso y recursos públicos para la creación de infraestructura recreativa, pero, en cuanto el parque se inaugura comienza la pesadilla de mantenerlo, sobre todo por los costos que esto implica para el gobierno local.

Frente a esto, que él llama el agotamiento del modelo público, afirmó que los modelos de coadministración y operación de estos espacios resultan una medida importante para el apoyo de los gobiernos locales y estatales. En este sentido, el locutor señala que las responsabilidades

gubernamentales en materia de áreas verdes (inventariar los espacios existentes, articular y coordinar los servicios municipales que tienen relación con los parques, y conocer cuánto se tiene que invertir en parques y cómo aumentar esa inversión) deben ser complementadas con el talento humano, es decir, contar con personal calificado en materia de parques que pueda hacer carrera en la industria para que haya continuidad; así como también, con la ayuda de la sociedad organizada, esto es, que los ciudadanos deben involucrarse a gestionar estos espacios, en tanto que son suyos.

Con esto dicho, el locutor procedió a presentar seis modelos de gestión de parques con el propósito de “poder aprender a resolver estos problemas, tomar ideas y buscar soluciones”(«Modelos de gestión -El cómo y el porqué», 2021, 5 min 13 seg). Primero inició con ejemplos estadounidenses, el *Central Park Conservancy* y el *Pittsburgh Parks Conservancy*; para luego, seguir con casos mexicanos, el Fideicomiso Pro Bosque de Chapultepec, el Parque La Mexicana, el Parque Metropolitano de León y el Parque Fundidora de Monterrey. Al hablar de cada uno de los casos ejemplares, el anfitrión enfatizó la participación proactiva de ciudadanos y vecinos involucrados, el tipo de instrumento jurídico con el que operan estos parques y las mejoras financieras y administrativas que derivaron de la implementación de los modelos de co-administración. Mientras introducía los casos latinos, Rohman compartió su opinión basada en su experiencia profesional, diciendo:

Desde hace 10 años ando de aprendiz de consultor en parques y uno de los temas que más me ha apasionado es el tema de la sostenibilidad financiera. Siempre he pensado que la tierra pública o de uso público [...] puede contener muchos valores que se pueden llegar a traducir a economías que ayuden a los modelos de gestión a operar. Esto no es la panacea, ni el único camino, ni tampoco puede suceder de igual manera en todos los parques... mucho dependerá de su tamaño, vocación y ubicación.(«Modelos de gestión -El cómo y el porqué», 2021, 8m23s)

Después de hablar de los casos exitosos, Luis Rohman procedió a enlistar los “diez puntos totales que no pueden faltar cuando se trata de establecer un modelo de gestión virtuoso para tu parque o sistema de parques”(«Modelos de gestión -El cómo y el porqué», 2021, 16m 14s). Entre estos estaban, el contar con patrimonio público y privado en el manejo de parques, tener mayoría ciudadana en la gestión para garantizar la continuidad del proyecto, tener un balance entre ciudadanos y expertos, tener mecanismos que garanticen la certeza jurídica a los diversos públicos (refiriéndose a gobierno, pero también a inversionistas, concesionarios y contratistas), tener

mecanismos de transparencia como auditorías externas, que la gestión sea autosustentable financieramente dejando que los recursos generados en un parque se queden ahí, y no se reetiqueten para otros propósitos, que la tierra sea pública para que no se caiga en la tentación de utilizarla luego para otros propósitos y contar con planes maestros y financieros a largo plazo («Modelos de gestión -El cómo y el porqué», 2021, 18m12s).

Para concluir el programa, Luis relató que semanas atrás leyó en un reportaje la opinión de una diputada estatal mexicana sobre cierto parque de su estado y su modelo de gestión, en donde la representante afirmaba que los parques no debían verse como espacios de aprovechamiento comercial que garanticen rentabilidad, pues su finalidad era que fuesen parques y plazas públicas. Frente a esto, él se posicionó diciendo que más que hablar de blancos y negros, había que pensar en los grises y en la importancia del concepto de aprovechamiento y finalidad o vocación del espacio público. Finalmente, retomando las conversaciones con autoridades y visitas a parques que él ha realizado, concluyó que los modelos de gestión y administración, al menos en Latinoamérica, están agotados o tienen áreas de oportunidad. Por lo tanto, afirmó que:

Es demagogia hablar de finalidades sin medios. De algún lugar tiene no solo que salir el dinero, sino [también] el liderazgo y la continuidad para gestionar. Si las nuevas autoridades de un gobierno van a cambiar cada determinado número de años y no hay construcción de vida y carrera para servidores públicos que trabajan en los parques urbanos capacitándolos y educándolos, no hay bolsillo que aguante. Es muy simplista afirmar que esto solo es responsabilidad de los gobiernos, sobre todo en América Latina o en países emergentes de otras regiones del mundo. Posiblemente en países europeos, Estados Unidos, Canadá o algunos países asiáticos u oceánicos, las cosas sean diferentes. Aquí tenemos todavía que arreglar un montón de cosas antes de pensar que esto ya está definido y qué hay presupuesto y gestión suficiente en los gobiernos para hacerse cargo de los espacios públicos de manera integral. Seamos, mejor, todos más conscientes de que enfrentamos una oportunidad muy grande y que el reto tiene que ser compartido. Muchas reflexiones nos esperan en los años por venir, pero creo que sobre todo nos esperan muchas historias de éxito entre la participación ciudadana y el gobierno en la administración y gestión de nuestros parques. («Modelos de gestión -El cómo y el porqué», 2021, 22m16s)

Esta narrativa promovida por la ANPR resulta sumamente útil para comprender cómo es que estos arreglos *ad hoc* en la gestión de parques se circulan como modelos de gobernanza entre sus promotores. Lejos de ignorar las particularidades en las gestiones de cada parque, lo que observamos aquí es que Luis Rohman las reconoce e incluso advierte que estos modelos no son

“la panacea o el único camino”, pero, al mismo tiempo, asume que todos estos arreglos de gestión tienen un problema en común que puede ser resuelto aplicando un conjunto de formas organizacionales, prácticas y argumentos de legitimidad. Esto, en palabras de Krinsky y Simonet, apunta a la constitución de repertorios de gobernanza. Según estos autores, aunque respondan a distintas necesidades y contextos específicos, este tipo de arreglos ganan cierta coherencia que les permite ser usados como modelos para la improvisación en otros lugares (Krinsky & Simonet, 2017, p. 135).

Esta coherencia parece estar fundamentada en lo que Lascoumes y Le Gales (Lascoumes & Le Galès, 2007, p. 11) señalan como una problematización particular en la política pública. En este sentido, lo que nos dicen estos autores es que una definición específica de un problema deriva en ciertas explicaciones causales, a partir de las cuales, se proponen y se naturalizan las formas en las que un problema se aborda y los instrumentos de política pública que se utilizan. En este caso, la problematización de Luis sobre la gestión de parques en México se centra en el agotamiento del modelo público, el cual se explica a partir de un conjunto de carencias presupuestales y profesionales de los gobiernos locales y estatales, por lo que la respuesta más lógica es complementar al sector público con la intervención de actores privados, independientemente de su contexto. Esto es relevante porque nos indica que lo que se naturaliza aquí como replicable no es la configuración de los arreglos por sí mismos, sino la necesidad de contar con el involucramiento de actores privados.

Conjuntamente, la lista de ingredientes para una gestión exitosa de parques condensa muchas de las narrativas comunes usadas por la mayoría de los gestores de parques metropolitanos en la Ciudad de México. En este sentido, se hace evidente que estos actores suelen partir de un supuesto más o menos común: que un problema central es la carencia de lo público para mantener en buen estado los parques y que esto se resuelve mediante la intervención de actores privados. Muestra de ello es la circulación de estas buenas prácticas en los circuitos locales e internacionales en materia de parques urbanos en los que participan funcionarios y administradores. Basta dar un vistazo al catálogo de publicaciones y cursos dados por la ANPR (Asociación Nacional de Parques y

Recreación, 2016a, 2016b)¹⁷, o los seminarios y diagnósticos de política pública realizados por la Procuraduría Ambiental de la CDMX (CEGAM - Centro de Especialistas en Gestión Ambiental, S.C. & Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial, 2013; PAOT, 2010, p. 236) para constatar el énfasis que se da a algunos de estos ingredientes, como elementos clave para la gestión.

En este sentido, Sergio Montero y Gianpaolo Baiocchi sugieren que, cuando un arreglo político se circula como una buena práctica, se da una *inmovilidad política*, es decir que, mediante estas narrativas de éxito, se visibilizan “las capacidades que ciertas intervenciones políticas tienen para transformar la ciudad o solucionar un problema” (Montero & Baiocchi, 2021, p. 3) en lugar de visibilizar cómo es que estos arreglos responden a condiciones contextuales específicas. En este caso, cuando Luis habló de los casos de éxito, separó la parte administrativa de la política al enfatizar los tipos de instrumentos que se utilizaron, el financiamiento, las mejoras en el parque; y no tocando el tema de las condiciones políticas determinantes de estos arreglos, como son el capital económico, cultural y social de los empresarios, ciudadanos y organizaciones civiles involucrados en los patronatos, o bien, el contexto político local en el que surgen estos arreglos, como la crisis fiscal de Nueva York y su relación con el surgimiento del *Central Park Conservancy* que señalan Krinsky y Simontet (2017, p. 136).

En suma, los arreglos de gobernanza *ad hoc* se vuelven ejemplares mediante su circulación como narrativas que se anclan a una problematización específica de la gestión de parques que difumina la complejidad de los procesos políticos detrás de la gestión y los supuestos ideológicos de dicha forma de entender el problema. No obstante, esta circulación de modelos de gestión viene de la lógica de *pensar en los grises*, y no necesariamente de una lógica privatizadora o deliberadamente neoliberal. En este sentido, este episodio ilustra que los procesos de transferencia de instrumentos de política pública es un ir y venir entre el reconocimiento de las especificidades de los arreglos de gestión y su inmovilización política para la circulación de repertorios.

¹⁷ Algunos ejemplos de esto son los webinars de la ANPR como el denominado *Sostenibilidad de los espacios públicos*, impartido por Itziar de Luisa; así como el denominado *Asociaciones público-privadas como herramienta a implantación y conservación de parques*, impartido por el socio fundador de la ANPR Pedro Paes Lira. Asimismo, en su biblioteca de medios cuentan con 6 documentos bajo la categoría de Financiamiento, que incluyen publicaciones o documentos informativos sobre las prácticas de financiamiento mixto en parques estadounidenses como los *Friends of Parks*, etc.

5. Apuntes finales

Partiendo de la tensión entre lo que aquí llamamos arreglos *ad hoc* y la circulación de buenas prácticas, el propósito de este capítulo ha sido el de analizar las narrativas que los actores involucrados en la gestión mixta de tres parques metropolitanos de la Ciudad de México movilizan para legitimar arreglos en los que participan, así como problematizar su circulación como modelos de gobernanza en los circuitos locales de profesionales en parques urbanos.

En un primer momento se abordaron las diferencias existentes entre cada uno de los arreglos operantes en el manejo de estos tres parques en lo que respecta las modalidades de administración y operación, presupuestos y toma de decisiones. Con ello se argumentó que estas modalidades de la gestión responden a sus contextos jurídicos, históricos, políticos y territoriales, o en palabras de Mariana Valverde, son arreglos hechos *ad hoc* que se han organizado y reorganizado para dar mantenimiento a los parques públicos en la Ciudad de México en el último siglo y que responde tanto a prácticas políticas largamente arraigadas como a particularidades políticas de cada parque y su entorno social y político.

Posteriormente, he querido reconstruir las narrativas de los gestores sobre los arreglos en los que participan para poder ilustrar las diversas racionalidades políticas que se han movilizadas en el contexto de estos arreglos de gestión. Particularmente se abordaron las formas en que estos actores teorizan la problematización de la gestión y la relación entre lo público y lo privado en el marco de estos arreglos. A grandes rasgos, se argumenta que el involucramiento de actores privados en la gestión de parques urbanos es un proceso que responde a un conjunto de intereses políticos y profesionales, que no se originan en una racionalidad neoliberal hegemónica, pero que sí tienen efectos ambiguos. En este sentido los arreglos no necesariamente representan la privatización del espacio o del gobierno, pero sí tienen implicaciones que impactan directamente en cuestiones como quién tiene acceso a las decisiones, y en que lugares se implementan estos esquemas.

Por último, se quiso abordar el proceso mediante el cual estos arreglos se convierten en un modelo o buena práctica. A propósito, se argumenta que ocurre una consolidación de un sentido común neoliberal (Leal, 2016) que se materializa en la aceptación y circulación de prácticas que naturalizan que el problema en la gestión de parques es el agotamiento del modelo público y

legitiman el involucramiento de actores privados como algo necesario; invisibilizando el hecho de que el mantenimiento de parques no está siendo financiado como un servicio esencialmente público. En este sentido, se coincide con Krinsky y Simonet (2017, p. 180) quienes señalan que, si bien este tipo de esquemas bien intencionados sirven para abordar los problemas de parques específicos, en realidad no apuntan a resolver el problema más amplio de la carencia de presupuestos públicos para el mantenimiento de otros parques en la Ciudad, generando brechas importantes entre los parques que se manejan bajo estos esquemas y los que no.

CAPITULO 4 EL CONSEJO RECTOR CIUDADANO DE CHAPULTEPEC

1. “¿Quieres que te ponga en contexto, te cuente quién es el grupo?”: El consejo rector y sus autodefiniciones

La primera reunión ordinaria del Consejo Rector Ciudadano de 2019, y la primera de las once reuniones que asistí como observadora, inició con un nuevo tema en la agenda: la realización de un festival cultural masivo en el Bosque de Chapultepec. Para poner en contexto a los funcionarios de la Secretaría de Cultura que acudían como invitados por primera vez a una sesión del Consejo, Marina Robles, la titular de la Secretaría de Medio Ambiente de la Ciudad de México decidió hacer una breve introducción del grupo y su labor.

Comenzó diciendo que, desde hace 15 años, a partir de ciertas dificultades para mantener sus mejores condiciones –las mismas que tienen todos los espacios públicos de las ciudades de este país–, el bosque tuvo la fortuna de que un grupo de personas se reunieran a trabajar y a dialogar con el gobierno de la ciudad para construir un esquema de funcionamiento. De tal modo, dijo, se creó un Fideicomiso y un Consejo Rector conformado desde el inicio por personas estudiosas de distintos temas de la ciudad, pero también de gente enamorada del bosque. La idea era que este consejo fuese conformado por miembros de la sociedad civil con esta característica de especialistas, de conocedores de Chapultepec, así como de funcionarios del bosque y del gobierno de la ciudad para conducir los rumbos que este lugar debería de seguir, a partir de condiciones colegiadas y consensadas, finalizó (CRC, 1 de marzo de 2019).

Estos siete civiles, especialistas, actualmente dos arquitectos, un abogado, una experta en políticas de salud, otra en temas de movilidad, un ingeniero ambiental y una exfuncionaria del Auditorio Nacional estaban sentados alrededor de tres mesas que formaban un cuadrado incompleto frente una pared de donde colgaba una gran pantalla. En ésta se exponían en formato Power Point los asuntos del día y los proyectos a realizar en el Bosque de Chapultepec. Junto a ellos, del lado izquierdo, estaban la directora del bosque acompañada de dos directores operativos y de una funcionaria encargada de gestión de las reuniones del consejo. La mesa central la ocupaban el consejero coordinador de la sesión, la Secretaria de Medio Ambiente y la presidenta del Fideicomiso Probosque de Chapultepec. A lado de ella, en una esquina de la mesa que estaba a la

derecha, estaba sentada la directora del Fideicomiso. En la orilla, en su carácter de invitados y expositores, los dos funcionarios de cultura quienes eran los responsables de esta primera exposición del día.

Como satélites a esta mesa central, había funcionarios encargados de realizar las minutas y recolectar firmas; un camarógrafo encargado de registrar en video la sesión; un ingeniero de audio encargado de los micrófonos y de grabar el audio de las conversaciones; y, un grupo de tres meseros uniformados que servían café, té, fruta, galletas y nueces a los asistentes. Este equipo siempre estuvo presente en la sesión para dar seguimiento de las reuniones y atendiendo a los participantes de las conversaciones.

Durante y después de la exposición que hicieron los invitados sobre la propuesta de realizar el Festival Internacional de Culturas Amigas (FICA) en la primera sección del Bosque de Chapultepec, consejeros, funcionarios y representantes del Fideicomiso hicieron diversas preguntas y comentarios en torno a la logística del evento. Cada uno realizó observaciones desde su campo de *expertise* y de experiencia, que incluyeron cuestiones como: los posibles daños al paisaje de Chapultepec que podrían derivar de la instalación de stands, la capacidad de carga del bosque en términos de instalaciones sanitarias y manejo de residuos, y la redistribución de la derrama económica y de visitantes entre toda la comunidad del bosque, refiriéndose específicamente a los comerciantes empadronados que trabajan de manera diaria en Chapultepec. Las y los consejeros insistían en la importancia de considerar los impactos de un evento masivo en el bosque -esperaban alrededor de 500 mil personas en el transcurso de 15 días- y planteaban diversas alternativas: colocar la feria en el perímetro urbano del bosque, redistribuirla a lo largo de sus dos secciones. Los organizadores, en cambio, proponían reformas a la propuesta que habían traído: reducir el tamaño de los stands, duplicar el personal disponible para atender la feria, entre otras cosas. La directora insistía en la importancia de considerar a los comerciantes en el evento para que se distribuyeran los beneficios económicos de la feria y no generar descontentos por parte de esta comunidad perteneciente al bosque. La discusión finalizó cuando se llegó al acuerdo de revisar la distribución de stands de la feria, abrir un canal de comunicación entre el Consejo y la Secretaría de Cultura, y una próxima reunión con el Consejo para validar la propuesta. Un

funcionario sentado a la orilla de la mesa tomaba notas de los acuerdos en una computadora, mientras que el coordinador de la mesa dio paso al siguiente asunto de la mesa.

Además de retratar la dinámica cotidiana de una reunión, este episodio resulta ilustrativo del carácter reflexivo del Consejo Rector Ciudadano de Chapultepec. Este acto de presentarse frente a actores externos fue algo recurrente en varias de las discusiones, y las definiciones resultantes fueron cambiantes según el contexto de lo que se discutía. La definición ofrecida por Marina Robles del Consejo no es definitiva, pero sí es una visión de este organismo que es compartida por varios de sus miembros. Por lo que respecta a los consejeros, se hace énfasis en su condición civil, especialista y enamorada; mientras que, con relación al Consejo, se enfatiza que su función es ser un espacio de consensos y de decisiones basadas en recomendaciones de expertos. En este sentido, el Consejo Rector es pensado aquí como un instrumento con una lógica unificadora. En un primer momento, siguiendo la narrativa de Marina, el Consejo se plantea como un mecanismo mediante el cual se unen las voluntades políticas de actores públicos y privados en un interés común que es el de cuidar Chapultepec. Asimismo, el consejo parece reunir a esta diversidad de amantes del bosque -funcionarios, vecinos, artistas- como un grupo de ciudadanos.

Este capítulo examina las maneras en que se piensa el quehacer del consejo y el rol de sus integrantes. Específicamente, se interesa por las diversas definiciones de este instrumento expresadas por las y los consejeros en su práctica. Más que pretender encontrar una definición exacta sobre qué hace el consejo y quiénes lo conforman, el objetivo es entender cómo, a lo largo de lo que aquí llamaremos *tránsitos reflexivos*, se movilizan, transfiguran y se reactualizan ciertas racionalidades políticas y distinciones entre lo público y lo privado, bajo las cuales se integra y opera el Consejo Rector Ciudadano de Chapultepec.

La noción de *tránsitos reflexivos* hace referencia al flujo de temporalidades y contextos en el curso de los cuales, van y vienen definiciones del quehacer del Consejo Rector y de sus integrantes. Con ello, se quiere enfatizar que este mecanismo y el posicionamiento de los consejeros operan bajo definiciones que se dan en el marco de interacciones específicas, pero que se van transfigurando a partir de las nuevas discusiones emergentes. De tal modo, se parte de la idea de que el consejo rector como instrumento no tiene una función fija, sino que esta es contextual, y que el

posicionamiento de sus integrantes es reflexivo, en tanto que se construye sobre la marcha de su práctica deliberativa. Asimismo, las formas que toma la distinción entre lo público y lo privado en la práctica del Consejo van transitando, reconfigurándose y anclándose a distintas prácticas, lugares y personas.

En los siguientes apartados se aborda la manera en que las definiciones del consejo y sus miembros han transitado reflexivamente en el transcurso de la historia y las prácticas de este instrumento. En un primer momento, se discutirá cómo la definición de los consejeros ha transitado entre ser amantes del bosque, miembros de la sociedad civil, activistas, y expertos, navegando entre una posición de filantropía, representación ciudadana, opinión pública y la recomendación experta. En relación con esto, se argumenta que estas definiciones de los consejeros son la manifestación de ciertas racionalidades políticas, a partir de las cuales el consejo transita entre ser un instrumento de legitimación, contrapeso y representación democrática. En segundo lugar, examinaremos algunas de las metáforas que operan en la práctica del Consejo Rector y que se utilizan para definir la relación entre los consejeros, las autoridades y el fideicomiso. Se abordarán las distinciones de lo público y lo privado que subyacen detrás de términos como ensamble, receta o transparencia, para tratar de responder a la pregunta sobre qué es lo que se articula como público y como privado en el marco de discusiones específicas sobre la gestión de Chapultepec. En este sentido, se argumenta que esta distinción no es algo dado en el seno del Consejo, sino que a partir de las distintas formas que toma esta distinción se establecen y reconfiguran tanto la función del Consejo como las relaciones políticas entre los distintos actores que forman parte de este esquema de gestión.

Para ello, retomo ciertos episodios ocurridos en las sesiones del Consejo Rector Ciudadano entre 2019 y 2020. Aunado a esto, se suman algunas declaraciones hechas por miembros del Consejo Rector en eventos públicos virtuales como presentaciones de libros y ceremonias públicas transmitidas por redes sociales oficiales del bosque y del gobierno de la Ciudad.

2. Navegando las transiciones del Consejo Rector

El 11 de diciembre de 2020 en un evento virtual se presentó el libro “Bosque de Chapultepec: Sitio sagrado y natural de México” que presumía de ser una historia moderna de este lugar contada por

sus actores vivos. Aquí se reunieron diversas personalidades públicas que participaron en la redacción del libro y que fueron en algún momento parte de su historia reciente. Angeles Mastretta, una de las fundadoras del Consejo Rector Ciudadano, participó en esta presentación contando su experiencia en la creación de este mecanismo. Ella platicó que todo inició con un grupo de “metiches” que apenas se conocían, entre los que estaban German Dehesa, el cantante *Emmanuel* y Adriana Pérez Romo, que se juntaron con Rosa María Gómez¹⁸ para hacer algo respecto al deplorable estado en el que se encontraba el bosque a inicios de la década del 2000. “Voy a contar una anécdota divertida” dijo, para narrar los orígenes de este mecanismo:

Me quejé con la autoridad, que en ese momento era [Andrés Manuel] López Obrador y le dije: Oye, es que ese bosque está hecho un horror: hay basura, está abandonado. Y entonces me dijo: ¿Por qué no vienen a platicarme?, y yo le dije: ¿por qué no vienes mejor tú al bosque? Entonces fuimos al bosque con Claudia Sheinbaum, y bueno, Andrés Manuel [López Obrador] se bajó y lo vio y dijo: Oye, pues esto es una parte preciosa de la Ciudad, yo no sé tú qué le ves...qué le ves de malo. Y tenía toda la razón, yo lo que estaba viendo, como quien camina por ahí todos los días, es la falta de respeto de muchos, el paseo de los perros que nadie limpiaba. Estaba viendo los errores. Entonces ellos que estaban viendo...venían de ver cosas más arduas, dijeron: Este bosque está precioso, pero si les parece que está mal, ayúdenos. Y entonces empezamos a caminar con ellos. ¿Por qué estoy hablando de nosotros? Pues porque el libro habla de historia y porque mientras esto les cuento, me hago al ánimo de ser historia. Decía [Gabriel] Orozco hace poco en una entrevista que, para saber lo que va a pasar con el bosque en el nuevo proyecto, tendrán que pasar 20 años. Y yo le di la razón, muchos no entendemos bien todavía [...]pero lo que yo sí sé es que todo el que se acerca al bosque se acerca al bosque con amor, se acerca porque lo quiere mejorar. (Mastretta en: Fideicomiso ProBosque Chapultepec, 2020, 43m20s)

Esta declaración de Mastretta, además de contarnos los orígenes del Consejo, resulta ilustrativa de una definición común que circula entre varios de los consejeros sobre el origen del Consejo Rector Ciudadano. Aun cuando la creación de este mecanismo fue iniciativa de la entonces Secretaría de Medio Ambiente Claudia Sheinbaum, el involucramiento de actores no gubernamentales en la gestión de Chapultepec según esta perspectiva se debe a una alianza basada en el amor por el bosque.

¹⁸ Directora General de Bosques Urbanos y Educación Ambiental entre 2012 y 2018



Ilustración 7 Evento virtual: Presentación del Libro: "Bosque de Chapultepec. Sitio Sagrado y Natural de México"¹⁹.

Esta definición, a su vez, resulta reveladora de ciertas racionalidades políticas y metáforas que se han reproducido y actualizado en la práctica del Consejo Rector. Aquí, por ejemplo, la idea originaria de que los que integran este mecanismo son amantes del bosque, independientemente de su filiación como funcionarios o vecinos o académicos, se asocia con una racionalidad *filantrópica* para concebir el involucramiento de actores no gubernamentales en la gestión de Chapultepec. Asimismo, la idea de *caminar juntos* para describir la relación entre estos “metiches” con la autoridad, nos indica una forma específica de distinguir lo público y lo privado en el marco del Consejo.

Como veremos a lo largo de este capítulo, estas racionalidades políticas y distinciones se manifiestan de formas específicas en las narrativas del Consejo dadas por sus integrantes, pero también *transitan* y se reactualizan en el curso de su práctica. En los siguientes apartados proponemos abordar dos de estas corrientes que nos permitirán navegar las definiciones del Consejo Rector en el curso de sus tránsitos reflexivos. La primera de ellas se relaciona con la caracterización de sus consejeros, que van transitando entre asumirse como amantes, ciudadanos, representantes y/o expertos. Examinaremos cómo detrás de estas autodefiniciones hay ciertas

¹⁹ Imagen obtenida de (Fideicomiso ProBosque Chapultepec, 2020)

racionalidades políticas que se relacionan con la diversidad de papeles que juega el Consejo en la gestión de Chapultepec, que pasa por la filantropía, el contrapeso político experto y la representatividad democrática. La segunda corriente es la que nos lleva por las metáforas utilizadas para hablar de la relación entre los consejeros, las autoridades y el fideicomiso. Analizaremos las distinciones entre lo público y lo privado que subyace a estas metáforas, observando cómo se anclan a ciertos actores o prácticas según el contexto, y se materializan en distintos discursos, procedimientos y prácticas.

3. Entre amantes, ciudadanos y expertos: Los Consejeros Ciudadanos de Chapultepec

Cuando Mastretta mencionó a este grupo de “metiches” fundadores del consejo rector se refería, no a expertos como los que conforman el consejo actual, sino a personajes públicos que, en su mayoría, eran usuarios de Chapultepec preocupados por su mantenimiento: el periodista German Dehesa, el cantante y ambientalista Emmanuel, la empresaria Adriana Pérez Romo de López-Dóriga; y los que no mencionó, Marinela Servitje y Alejandro Soberón, empresarios; y Rodolfo Dirzo, biólogo. Particularmente, esta primera autodefinición de los consejeros como amantes del bosque se enmarca una racionalidad filantrópica porque invisibilizó la clase, el poder político y la profesión de los integrantes, para visibilizar su disposición desinteresada para mejorar las condiciones del bosque.

No obstante, con la formalización legal del Consejo en Chapultepec, la definición de los consejeros se enunció más en términos democráticos. El primer consejo se conformó el 4 de agosto de 2002 bajo designio del entonces jefe de Gobierno del Distrito Federal, Andrés Manuel López Obrador. En el acuerdo de creación del consejo en 2002, se caracterizó a los consejeros como ciudadanos “reconocidos por sus actividades en materia cultural o ambiental, preferentemente usuarios del propio bosque” (Diario Oficial de la Federación, 2002, p. 1, art. 2), y se argumentó el derecho de los ciudadanos para proponer y decidir sobre los asuntos públicos como una de las justificaciones centrales para la creación del consejo rector.

En este sentido, la definición más explícita de los consejeros como ciudadanos se enmarca en un contexto político en donde la participación democrática se enfatizaba como un valor clave para la legitimación del gobierno urbano local, y como parte de una afirmación ideológica frente al

gobierno federal: la de ser un gobierno de izquierda y democrático en donde la gente decide (L. N. Pérez & Cuna, 2006, p. 99). Muestra de esto es que durante este periodo (2002-2006), la administración obradorista buscó legitimarse en la ciudad mediante la utilización de distintos mecanismos de participación ciudadana como los referéndums y las encuestas telefónicas para recopilar las opiniones de los habitantes de la ciudad en diversos proyectos urbanos. Es así, que otra de las justificaciones para la creación del Consejo de Chapultepec se inserta en esta lógica legitimadora, como se muestra en una de las justificaciones de la creación del Consejo en donde se afirma que “la participación ciudadana es condición indispensable para un buen Gobierno” (Diario Oficial de la Federación, 2002, p. 1). No obstante, la elección de los consejeros no fue democrática en un sentido representativo, pues fueron personajes notables elegidos por el jefe de gobierno a puerta cerrada.

Simultáneamente, al plantearse el Consejo como un espacio consultivo, la figura de consejero también se empezó a bosquejar bajo una racionalidad tecnocrática, esto es, bajo la idea de que los consejeros fuesen no solo figuras notables sino profesionistas. Así, una de las condiciones establecidas formalmente para la integración del consejo fue que “sus integrantes aporten sus experiencias, formación y talento en la búsqueda de soluciones integrales para la restauración del bosque”(Diario Oficial de la Federación, 2002, p. 1, Considerando 6).

En el transcurso de los años, la composición del consejo ha ido paulatinamente transitando entre una racionalidad y otra. El consejo ha estado integrado por empresarios, ambientalistas, periodistas, artistas, arquitectos, abogados y expertos de diversa índole. Inicialmente, bajo una lógica filantrópica, los consejeros fueron predominantemente “emprendedores morales”, usando el término de Galen Cranz (1982, p. 157); es decir, figuras públicas conocidas por su actividad empresarial, ambientalista y cultural interesadas por Chapultepec. Luego, fueron inclinándose hacia una lógica más “democrática” con la integración de politólogos y vecinos de la zona; para finalmente consolidarse bajo una racionalidad tecnocrática al integrarse en su mayoría por profesionistas y académicos expertos en temas urbanos y ambientales (**Error! Reference source not found.**), siendo el actual Consejo tres académicos, dos arquitectos, una exfuncionaria¹ y un abogado.

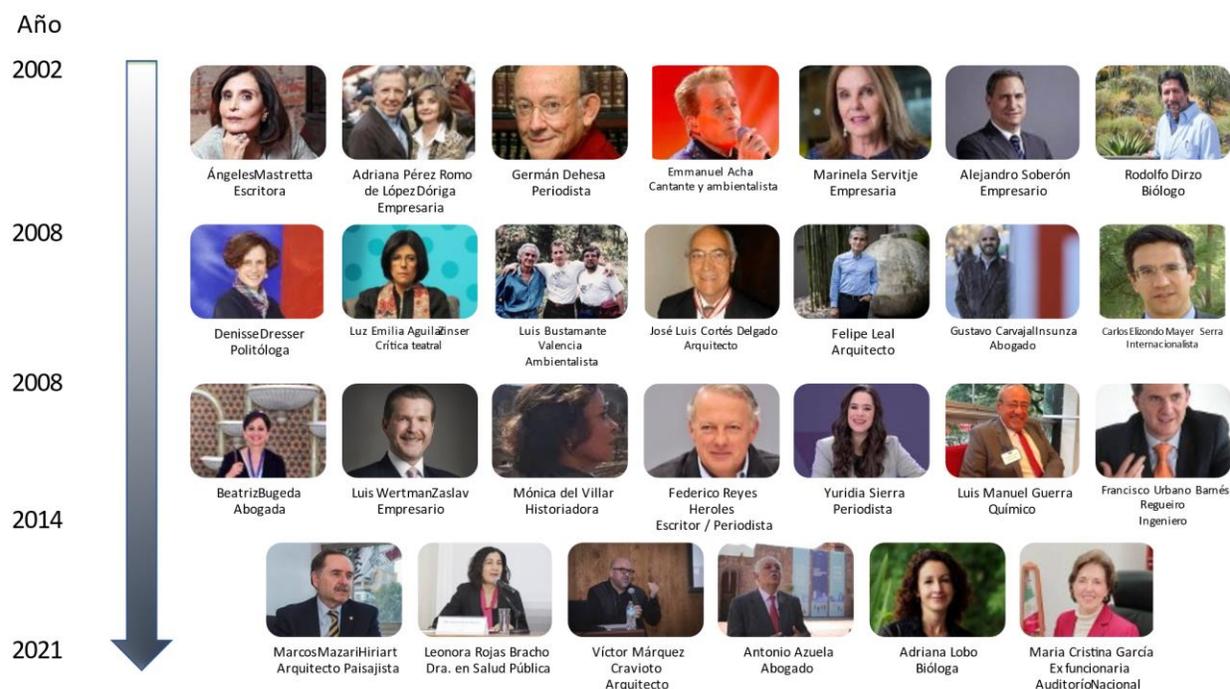


Ilustración 8 Miembros del Consejo Rector Ciudadano 2002-2021²⁰

Ahora bien, en la práctica deliberativa dentro de las sesiones, los consejeros han ido asumiéndose de forma individual o colectiva como ciudadanos, expertos, o amantes de Chapultepec en distintos momentos y en el contexto de diversas discusiones. A continuación, examinaremos algunos de estos tránsitos a partir de ciertos episodios ocurridos en las sesiones del Consejo Rector Ciudadano, con el propósito de discutir las racionalidades políticas que subyacen a las posturas de los consejeros, así como sus implicaciones con respecto a la función que tiene el Consejo Rector en la gestión del Bosque de Chapultepec.

²⁰ Elaboración propia con datos de SEDEMA y Fideicomiso Probosque. La periodización es aproximada, visto que el nombramiento de las y los consejeros ha sido personal e intermitente, es decir, han entrado y salido en distintos años.

3.1 La suma de voluntades: los consejeros y la racionalidad filantrópica

En marzo de 2019, la directora del Fideicomiso propuso ante el Consejo lanzar la candidatura ante la UNESCO para que el Bosque de Chapultepec fuese nombrado paisaje cultural, que es una subcategoría del programa de gestión de Patrimonio Mundial del mencionado organismo internacional. La condición para poder postularse era que los candidatos fuesen un grupo de personas que de manera individual o como miembros de una institución privada hubiesen hecho una contribución significativa a la protección y el mejoramiento de los principales paisajes culturales del mundo. En palabras de la directora del Fideicomiso:

Podrán aplicar amigos²¹, administradores de sitios, instituciones, otras entidades, comunidades, ONGs, que hayan hecho una contribución significativa a la protección, la gestión y el mejoramiento de los principales paisajes culturales del mundo. Entonces como que encajamos perfecto con eso (CRC, 1 de marzo de 2019).

En este caso, la propuesta era que el Consejo fuese el postulante, en tanto que podían representar ese grupo de individuos de la sociedad civil que han trabajado para mejorar la gestión del bosque.

Más que la posibilidad de obtener recursos, que ascendían a 3000 dólares en caso de ganar, la justificación central para postularse era hacer visible el trabajo que se ha venido haciendo desde hace 15 años para mejorar el Bosque de Chapultepec entre las autoridades, el fideicomiso y el Consejo Rector. La Secretaria de Medio Ambiente dijo:

Hay que reseñar la experiencia de esta suma de actores, es una experiencia, además de lo que vamos a presentar, me parece que es importante esto que está aquí: El Consejo Rector, el Fideicomiso, el Gobierno...o sea, como que la suma de todos estos que hacen posible que el bosque vaya por donde está es una experiencia importante (CRC, 1 de marzo de 2019)

En el contexto de la postulación frente a un organismo internacional para la obtención de financiamiento, pero principalmente para darle notoriedad al bosque y su gestión a nivel internacional, los consejeros asumieron su rol como un grupo de individuos de la sociedad civil que trabajan juntos por el bosque. Este posicionamiento ilustra la forma en que se moviliza la racionalidad filantrópica en las prácticas del Consejo Rector, al poner énfasis en el carácter

²¹ Refiriéndose a la figura de Amigos del Parque, que es un arreglo comúnmente utilizado para la gestión de parques y museos, que consiste en la afiliación de individuos a dicha asociación con el objeto de que donen a los sitios para su mantenimiento.

individual y privado de los consejeros para dar publicidad, no sólo a Chapultepec como paisaje cultural, sino también al modelo de gestión del bosque representado como una suma de actores públicos y privados. En otras palabras, esta idea de que los consejeros son individuos de la sociedad civil perpetua un sentido común sobre la ciudadanía y su relación con el estado: que los ciudadanos como individuos pueden aumentar la capacidad del gobierno para hacerse cargo del patrimonio público.

Esta racionalidad no es algo nuevo en el contexto de la gestión de los parques. Galen Cranz señala que en los parques de Chicago a inicios del siglo pasado se fundaron grupos de individuos interesados en la protección de parques, generalmente miembros de la élite y profesionistas de diversa índole motivados por su pasión por estos lugares, apelados por los administradores de parques bajo la idea de una *liberalidad pública* (Cranz, 1982, p. 160), esto es, la aceptación de la intervención privada en el mejoramiento de un bien público. En Chapultepec, José Yves Limantour y la Junta de embellecimiento se enraízan en esta lógica; y posteriormente, con la reactivación del Fideicomiso y la creación del Consejo Rector en el 2002, se consolida.

No obstante, a esta lógica se suma el surgimiento en las últimas décadas de circuitos internacionales de movilidad de políticas públicas y de mejores prácticas de gestión. Sergio Montero y Gianpaolo Baiocchi (2021, p. 10) señalan que para que un instrumento de política pública se vuelva una “buena práctica” es necesario circular, no el instrumento por sí mismo, sino una narrativa particular en torno a ciertas políticas públicas -o “narrativa mítica” en términos de Laura Lieto (2013, p. 2)- construida socialmente sobre su éxito en un determinado lugar. En este caso, esta *narrativa mítica* del Consejo Rector Ciudadano en Chapultepec tiene que ver con esta idea de la suma de actores, en donde el instrumento materializa la alianza entre los individuos de la sociedad civil, los empresarios y las autoridades del bosque, que aumenta las capacidades gubernamentales para mantener estos espacios.

Esta representación de los consejeros como individuos de la sociedad civil es recurrente sobre todo en el contexto de la interacción entre el Consejo y el Fideicomiso, así como también en el marco de la movilidad de instrumentos de política pública a nivel internacional, en donde el Consejo se proyecta como un instrumento de éxito. Un ejemplo de esto lo encontramos en el discurso dado

por la presidenta del Fideicomiso Probosque en la ceremonia pública por el galardón como Mejor Gran Parque Urbano del Mundo en 2019, otorgado por la asociación World Urban Parks, en donde agradeció a Claudia Sheinbaum y Andrés Manuel López Obrador el voto de confianza dado 16 años atrás a “un grupo de ciudadanos para buscar los proyectos de regeneración del bosque de Chapultepec” señalando que es el “modelo tripartita” -conformado por los ciudadanos del fideicomiso, del consejo y las autoridades - lo que le da legitimidad a los proyectos que se realizan en el Bosque (Fastlich en: Sheinbaum, 2019, 16m22s).

Sobre este tema cabe resaltar que sí existe un circuito de movilidad de instrumentos de política pública para el manejo de parques que, basándose en esta narrativa, buscan replicar el modelo. Por ejemplo, en la sesión ordinaria de agosto de 2019, se comentó la posibilidad de hablar con vecinos de Coyoacán que buscaban replicar el modelo de Consejo Rector para la gestión del patrimonio histórico en esta zona de la Ciudad. Asimismo, otros promotores locales de parques han utilizado a Chapultepec como referente para diseñar los modelos de gestión de otros parques en la ciudad, como sucedió con La Mexicana, en donde la directora Itziar de Luisa afirmó haber analizado -y descartado- la posibilidad de seguir el modelo del Bosque de Chapultepec (De Luisa, comunicación personal, 6 Marzo 2019). Finalmente, existe también la Asociación Nacional de Parques y Recreación que realiza eventos constantemente, guiados bajo la lógica de las buenas prácticas, los premios y la replicabilidad de modelos de gestión, que promueve el involucramiento de estos individuos y grupos de la sociedad civil en la gestión y mejoramiento de parques a lo largo de México (Asociación Nacional de Parques y Recreación, 2021a).

3.2 El contrapeso científico: los consejeros y la racionalidad tecnocrática

En noviembre de 2019, en la séptima sesión ordinaria del Consejo, una revisión sobre los ajustes hechos al proyecto del nuevo Parque Lomas derivó en una discusión sobre ciertas preocupaciones de las y los consejeros en torno al Plan Integral de Chapultepec presentado por Gabriel Orozco en sesiones pasadas.

El Parque Lomas es un proyecto que se planteó por parte del Fideicomiso en el 2018 para la rehabilitación de un espacio abandonado en la segunda sección. El proyecto original fue diseñado por el arquitecto Mario Schjetnan, quién ha sido el arquitecto responsable de los dos planes

maestros para la rehabilitación de Chapultepec. Sin embargo, en los últimos meses, se hicieron observaciones al proyecto para que se redujeran las zonas grises y se utilizaran materiales más amigables con el medio ambiente. Aprovechando la nueva presencia de Gabriel Orozco en Chapultepec, se le invitó a revisar el proyecto, a partir de lo cual se realizaron sugerencias para minimizar el cemento. En esta sesión se presentaban estas nuevas modificaciones para que, con el último visto bueno del Consejo, se pudiera dar marcha al proyecto.

Esta era la primera vez que se retomaba la dinámica normal del consejo, después de varias sesiones con Orozco y otros expertos que se centraron en el Plan Integral Chapultepec. En las sesiones pasadas, había habido ciertas diferencias respecto a cómo ir aterrizando este nuevo plan. Por una parte, Orozco habló de un programa maestro conceptual, muy general, centrado en la transformación de Chapultepec en un centro ambiental y cultural; mientras que los consejeros insistían en la articulación de este programa con los planes maestros ya existentes que consistían en documentos muy específicos de planeación con objetivos y programas de acción claramente definidos.

Hubo varias intervenciones de los consejeros y miembros del Fideicomiso que, por un lado, hicieron observaciones puntuales al proyecto revisado del Parque Lomas -tales como temas de movilidad y seguridad derivadas del nuevo flujo de personas-; y, por otro, observaciones generales como la integración de los planes ya proyectados en el bosque con este nuevo plan de Orozco. En este contexto, el consejero y arquitecto Víctor Márquez tomó la palabra:

Yo tengo una sugerencia como más práctica para esto. Sugerencia, porque somos consejeros y no podemos hacer más que eso. Entonces mi sugerencia es que hay que hacer un esfuerzo como un poco de meterse en la psicología de los actores. Si no, no vamos a entender esto nunca, de qué se trata. Yo creo que hay una naturaleza en la personalidad de Gabriel Orozco como artista, natural, que se refleja en su obra subversiva, transgresiva. Entonces la naturaleza de su interacción con este problema va a ser como es él y como es su obra. Entonces, por otro lado, tienes la necesidad inminente del tratamiento y responsabilidad científica que tiene el bosque, en donde los que hemos dedicado toda nuestra vida a las ciencias, sabemos que es una conjunción metodológica que tiene que tomar en cuenta un proceso, y que lo que se ha hecho antes tiene un valor, las cosas se van a ir adecuando y perfeccionando, pero nunca se arrancan de cero, ¿no? Con ese afán de borrón y cuenta nueva que tiene el arte, ¿no? Entonces yo creo que se tiene que generar un contrapeso en esto y que tal vez se lo tiene que generar el propio bosque. Entonces, tiene que haber un proceso de actualización de los planes maestros, de los cuales se encargue una figura que sea visiblemente más cargada

hacia el otro lado, que sería alguien como Paco [Francisco Barnés]. Paco está comprometido con el Consejo, pero sería alguien como el Dr. Sarukhán, alguien que le interese...paisajista, o ambientalista, o un hidrólogo, que le interese conectar dentro de sus planes maestros de esa forma, y entender su instrumentalidad diaria para el manejo cotidiano. Y luego ver como el plan, el programa del maestro Orozco es transversal contra esos sus planes maestros. Y ver como embonan y se acomodan dentro de sus planes maestros para volver un todo armónico. (CRC, 29 de noviembre de 2019)

A continuación, el coordinador dio la palabra a la funcionaria del bosque responsable de las reuniones del CRC, quién señaló que, si bien coincidía con el tema de ajustar este proyecto del parque con el nuevo plan integral, era importante enfatizar que

Lo que está ocurriendo en parque Lomas, [es] la definición de la construcción del espacio. El hecho de que se haya tenido que reconstruir porque tenía una gran cantidad de material industrializado [...] no está en razón de la presencia del maestro Orozco. La definición o el problema que se genere en materia de tráfico, y de seguridad para los que van a llegar, tampoco está en ese tenor, ¿no? [...]me parece que es importante, no satanizar en este momento la presencia de Gabriel en términos de lo que es propiamente parque lomas, porque sí, la única modificación que se estableció con él fue el que se redujera la cantidad de concreto, ¿no? (CRC, 29 de noviembre de 2019).

Ella también añadió sobre el tema del Plan Integral, que aún estaban muy a tiempo de revisar los planes maestros y de ir redefiniendo lo que sería el Plan de Manejo del Bosque, una vez que se concrete el proyecto integral.

Francisco Barnés, el consejero aludido por Marquez para ser el representante científico frente al equipo del Plan Integral, se sumó a la conversación reconociendo la gran labor de las funcionarias del bosque, diciendo que este constituye un reto grande para la administración, porque les toca barajear muchas pelotas al mismo tiempo. Asimismo, señaló que más que una crítica a la administración o a Gabriel Orozco, se trata de plantear una visión integral. En ese sentido, señaló una diferencia entre los problemas de la gestión cotidiana que enfrentan las autoridades, la nueva filosofía orientada a darle una nueva vida al parque, y la visión de los “terrestres que estamos pensando en la movilidad, en qué pasa con el acuífero, en qué pasa con los temas sociales” (CRC, 29 de noviembre de 2019). Finalmente, manifestó estar de acuerdo con la propuesta de Márquez y propuso, para generar ese contrapeso, la realización de un diagnóstico robusto que reflejara las necesidades del Chapultepec actual en materia de gestión.

Este planteamiento de Víctor Marquez de nombrar un representante científico de los consejeros para contrapesar otras visiones sobre lo que pasa en Chapultepec ejemplifica una de las formas en que se moviliza la racionalidad tecnocrática en el Consejo. Aquí la figura de los consejeros como expertos está estrechamente relacionada con un posicionamiento político, más que epistemológico, a partir del cual se busca hacer un contrapeso frente a un proyecto de transformación de gran envergadura del Bosque de Chapultepec. Aun cuando los consejeros como expertos asumen que su injerencia en las decisiones está limitada a la sugerencia, los consejeros como expertos ejercen el poder mediante el lenguaje. Aquí, ese ejercicio de poder-saber se traduce en distinciones disciplinarias entre el artista y los científicos; entre los “terrestres”, las gestoras y los filósofos, en palabras de Barnes.

Como nos muestra este episodio, el poder experto no es exclusivo de los consejeros, sino que también se reconoce una experticia burocrática ganada no solo por las credenciales académicas, sino también por la experiencia cotidiana de la gestión como la de la funcionaria. Sin embargo, aquí observamos que el *expertise* científico sirve como un medio de legitimación de este conocimiento burocrático, mediante la traducción de este último al lenguaje experto de los “diagnósticos robustos”. Más allá del discurso de la interdisciplina y la transversalidad, este episodio ilustra como los consejeros ejercen la legitimidad y el poder de sus respectivos lenguajes expertos, consolidando lo que Frank Fischer llama una política de oposición experta o *contraexpertise* (Fischer, 2000, p. 23) al interior de la gestión del Bosque de Chapultepec.

Más que oposición entre el experto, el burócrata y el artista, vemos que lo que se visibiliza cuando los consejeros se asumen como expertos es que el consejo es una comunidad epistémica conformada por conocedores de ciertas disciplinas como el paisajismo, la arquitectura, el urbanismo, las ciencias ambientales, de la salud y el derecho que si bien no tiene el poder de tomar decisiones, si pueden ejercer poder mediante el lenguaje; ya sea para legitimar ciertas iniciativas en el Bosque o para oponer cierta resistencia frente a decisiones políticas hegemónicas. En suma, como expertos, transitan entre la legitimidad y la oposición política a partir de esta racionalidad tecnocrática.

3.3 No somos autoridad: los consejeros y la racionalidad democrática

El segundo encuentro del Consejo Rector con el coordinador del Proyecto Integral Chapultepec se realizó en la sesión ordinaria de junio de 2019, un mes después de que se presentó el proyecto formalmente ante el consejo. Después de atender al secretario de movilidad de la Ciudad para revisar el proyecto de una ciclopista que pasaría frente a la primera sección del bosque, se dio paso a la reunión con Gabriel Orozco para escuchar sus ideas sobre el nuevo proyecto de ampliación e integración de la cuarta sección de Chapultepec. Luego de una intervención de aproximadamente 15 minutos, en donde el artista informó de manera muy general sus avances en el proyecto, las y los consejeros externaron sus preguntas en torno a la continuidad con los planes maestros previos, así como la definición de horizontes de trabajo que se tendrían para la ejecución del proyecto.

En el vaivén de comentarios de los consejeros y las respuestas algo defensivas de Orozco, las intervenciones empezaron a dar un paso atrás en el sentido de aclarar qué hace el Consejo Rector y cómo es que encaja en la forma en que se ha venido gestionando el Bosque. “Yo sí quisiera hablar sobre el Consejo Rector. Porque creo que estamos mal entendidos quiénes somos el consejo rector” señaló el consejero Marcos Mazari. “¿Por mí?” preguntó Gabriel Orozco. “No, no, o sea en general. O sea [...] Yo lo que quisiera decir es que el Consejo Rector en realidad hemos sido elegidos por la Ciudad. Y nosotros sólo recomendamos, no aprobamos, no autorizamos” (CRC, 1 de junio de 2019).

Mazari continuó su intervención diciendo, entre otras cosas, que el consejo en realidad es una herramienta generada por la ciudad, es decir un instrumento compuesto interdisciplinariamente, integrado por personas con diversos perfiles profesionales que hacen recomendaciones según su experiencia para la toma de decisiones, pero que no eran autoridad para decir “sí adelante o no adelante”. Asimismo, señaló que lo que los consejeros representan son a las personas (refiriéndose a la defensa de las áreas verdes frente a otros usos en Chapultepec) por lo que uno de sus principales intereses al hacer recomendaciones era considerar “la interacción social y esa sensibilidad de toda la ciudad [...] y de todo el país” (CRC, 1 de junio de 2019). Finalmente, dijo que quizá se había empezado con el pie izquierdo la presentación entre el Consejo y el coordinador del plan integral,

pero enfatizó que el Consejo Rector estaba para apoyar, para entender y para generar recomendaciones que pueden o no ser atendidas.²²

El consejero coordinador sumó a esta intervención diciendo que:

El nombre del Consejo es desafortunado. La verdadera naturaleza del consejo es ser un consejo consultivo. Debería llamarse Consejo Consultivo Ciudadano del Bosque de Chapultepec. La palabra rector parece decir que el Consejo rige. Pero, a pesar de episodios incómodos, en los 15 años, 17 años de historia no ha pasado ningún proyecto que el consejo haya dicho que no. O sea, no es un enemigo de su proyecto. Es un juego en donde todo...un proceso donde se oyen diversos puntos de vista, y quién promueve el proyecto si tiene tantita paciencia, pues escucha al Consejo, y el Consejo acaba convenciéndose. Es decir, es una forma de deliberación que mejora la calidad de las decisiones que se toman. Pero no es una autoridad. Es un momento del proceso, en donde se oyen las voces. (CRC, 1 de junio de 2019)

Orozco respondió más relajado, agradeciendo las explicaciones, pues no tenía tan claro el papel del Consejo. Señaló también que en estos primeros cuatro meses que llevaba trabajando en Chapultepec, se dio cuenta que las instituciones involucradas en el bosque eran “prácticamente todas en el país”, desde la SEDENA hasta la UNAM. Luego, siguió durante varios minutos hablando de sus ideas sobre el proyecto integral.

Al terminar, la directora del Bosque pidió la palabra, para hacer una aclaración sobre el Consejo. Retomando las intervenciones de Mazari y Azuela, señaló que no es un consejo consultivo porque para el Gobierno de la Ciudad de México que lo conformó en 2002, el consejo fue definido como rector y los consejeros son representantes, y que es ahí donde radica el éxito del instrumento: ser un espacio en donde todas las decisiones se analizan. (CRC, 1 de junio de 2019).

En seguida, la consejera más reciente María Cristina García intervino dirigiéndose a Orozco, diciendo que el consejo veía con muy buenos ojos que él encabezase el proyecto; pero que su ingreso había sido desafortunado porque el Proyecto Integral Chapultepec tomó por sorpresa al Consejo, al anunciarse públicamente por el presidente en marzo de 2019, sin anticipársele nada a este organismo. Dijo:

²² Duda sobre la paráfrasis: ¿se pueden hacer cortes a las intervenciones y parafrasearlas para enfatizar un tema en específico?

Sí somos un consejo rector ciudadano que hemos estado participando desde 2002, solo para apoyar y avalar los proyectos, las acciones que propone el gobierno con la voz ciudadana, creo que eso fue lo que llamó la atención. Pero yo celebro este [proyecto] y lo que menciona Mazari, no somos un ente que autoriza o que desautoriza, sino que estamos para apoyar las acciones, para apoyar con opinión ciudadana, más allá de instancias administrativas o gubernamentales. Somos ciudadanos que estamos ocupados, interesados, por conservar este espacio para todos los mexicanos, y para todos los extranjeros. [...] Entonces, creo que puedo hablar por todos los integrantes, somos parte de apoyo para tu proyecto. Estaremos muy atentos, muy interesados en conocer las propuestas para poder opinar desde la ciudadanía en beneficio de este proyecto. (CRC, 1 de junio de 2019)

No ser autoridad es un posicionamiento asumido por varios de los consejeros de Chapultepec que nos sirve como punto de partida para pensar en la diversidad de formas en las que se manifiesta lo que aquí llamo racionalidad democrática y su relación con las percepciones sobre la legitimidad política del Consejo Rector. Esta racionalidad se moviliza en este contexto en dos sentidos: el de la representación y el de la deliberación. La práctica de ser consejera(o) está atravesada entre ser un experto que proporciona información relevante para la toma de decisiones y la de ser un ciudadano que ejerce su derecho de participar en los asuntos públicos.

Aquí el supuesto dilema entre la democracia participativa y la representativa se vuelve ambiguo y se complejiza. Por una parte, como bien apunta Mazari, el Consejo se trata de un instrumento generado por la ciudad, lo que en realidad se traduce en la elección de sus miembros de forma discrecional por el jefe de gobierno en turno y no abierto a elección popular. Esto, sin embargo, no resta a la representatividad de sus integrantes en términos de conocimiento. Skidmore lo ilustra muy bien cuando dice que los consejeros son representantes porque propician decisiones “analizadas”. Es así, que la racionalidad democrática que subyace a estas ideas del consejo se relaciona con una representatividad deliberativa, es decir, que los consejeros son portavoces en tanto que son expertos que proveen de información relevante a la administración del bosque para la toma de decisiones informadas.

Por otra parte, la línea entre la representatividad y la participación de los consejeros es difusa porque transita en este contexto entre la vocería, la escucha y la libertad de expresión. El que Azuela rebautice al instrumento como Consejo Consultivo es indicativo de una postura que busca incluir más voces para darle pluralidad a las opiniones sobre las decisiones que se toman en

Chapultepec. Mientras tanto, Mazari se asume como portavoz de las personas cuando desde su perspectiva de paisajista defiende el cuidado de las áreas verdes por el valor recreativo y simbólico que tienen para los habitantes de la Ciudad de México. Por su parte, la postura de Cristina refleja más bien la idea de estar participando directamente en la conservación de Chapultepec mediante su opinión ciudadana.

En suma, cuando los consejeros se asumen desde la no autoridad se ponen de manifiesto diversas versiones sobre los ideales democráticos de la participación y la representación ciudadana. En este contexto, el consejo se representa como una herramienta que apoya en la toma de decisiones a la administración y no tanto como un contrapeso político; y su legitimidad transita entre la representación en términos de mediación e interpretación y la participación directa como ciudadanos.

4. Entre ensambles, recetas y transparencias: las metáforas de lo público y lo privado en el Consejo Rector

Al inicio de este capítulo se señaló que el Consejo Rector tiene una lógica unificadora porque se asume como un mecanismo de articulación entre distintas voluntades políticas de la sociedad civil, la iniciativa privada y las autoridades del bosque para el interés común de cuidar Chapultepec. Pero, más allá de esta generalidad, surge el interrogante sobre qué es exactamente lo que el Consejo Rector articula como público y privado, y de qué forma. Estas preguntas se vuelven centrales, sobre todo considerando el conjunto de transformaciones por las que ha ido transitando este mecanismo.

Uno de ellos es la incorporación de nuevos temas en la agenda que han complejizado el tipo de decisiones que se someten al escrutinio de este instrumento. Otro es que se ha demandado una mayor publicidad del consejo derivado de la interacción con actores externos -como activistas, usuarios o comerciantes- que han cuestionado las decisiones que se toman en el Bosque de Chapultepec. Finalmente, los términos en los que se ha dado la relación entre los consejeros, las autoridades y el fideicomiso se ido reconfigurando constantemente, y las fronteras sobre quién tiene voz en el Consejo son porosas.

El primer acto público del Consejo fue el evento de reapertura del Cárcamo de Dolores el 5 de agosto de 2002, en donde AMLO declaró que su función sería la de “vigilar el rescate que ya lleva a cabo el Fideicomiso Pro-Bosque de Chapultepec y buscará financiamientos de la iniciativa privada”(Flores & Grajeda, 2002). Al mismo tiempo, el mandatario relacionó la aparición del Consejo con la falta de una visión integral que permitiera entender los problemas de Chapultepec (Paul & Ramírez, 2002), por lo que planteó también como función de este mecanismo, la de “apoyar, evaluar, planear y diseñar en forma coordinada con la autoridad responsable las bases para las decisiones administrativas dentro del bosque de Chapultepec” (Diario Oficial de la Federación, 2002, p. 2, art. 1).

Desde entonces, la agenda temática del consejo rector ha ido adaptándose a los acontecimientos que van afectando al bosque en su día a día. Para la actual directora del Bosque, que también trabajó previamente como la encargada de dar seguimiento a las reuniones del Consejo y del plan maestro en administraciones anteriores, antes las reuniones del bosque se llevaban a cabo con menos presión que ahora. Ella señala, comparando con la situación actual: “Antes solo teníamos los juicios de invasión en la tercera sección” (Skidmore, **Entrevista 7, septiembre 2019**). Ahora, además de esto, los temas que se tratan en estas reuniones se ampliaron y complejizaron. De tal modo, la agenda del Consejo abarca temas como: a) los usos del espacio (eventos masivos y privados), b) los problemas cotidianos de gestión (comerciantes, manejo de concesiones, outsourcing de servicios básicos, invasiones), c) la presentación y ejecución de planes maestros, y d) las posibles formas de financiamiento (fuentes de financiamiento, negociaciones y propuestas del fideicomiso y otros actores).

Asimismo, el consejo ha tenido diversas apariciones públicas tales como la presentación de planes maestros, inauguración de obras de rehabilitación e incluso en la entrega de galardones del Bosque de Chapultepec (Más por más, 2015; Potenciano, 2018; Sheinbaum, 2019). En este sentido, su rol en la esfera pública ha tenido múltiples facetas. En ciertas ocasiones, ha sido un mecanismo de neutralización de conflictos, como sucedió en el 2007 cuando el Gobierno de la Ciudad solicitó al Gobierno Federal la restitución de varias hectáreas a Los Pinos para la conformación de un parque infantil, y en donde el Consejo fue involucrado “para que no se fuese a politizar este asunto” (Bolaños, 2007); o bien, en el 2016 con el proyecto de instalación de una rueda de la fortuna en

Chapultepec en donde el Consejo apareció en los medios como un conciliador en el marco de esta decisión que resultó impopular (El Universal, 2016). Otras veces ha estado en el centro de la polémica, como sucedió en 2012 cuando se dio a conocer que el Consejo avaló la renovación del Parque de la Amistad un año atrás -aunque después se retractó-, patrocinada por el gobierno de Azerbaiyán, y que incluía la instalación de una estatua del expresidente Heidar Aliyeb, considerado como un dictador (Contreras, 2012). También ha resultado un puente importante entre lo que sucede dentro de la gestión del Bosque de Chapultepec y lo que pasa afuera públicamente, como sucedió con la respuesta de información que dio el Consejo de cara a la petición del Frente Ciudadano para la Defensa y Mejora de Chapultepec de transparentar los avances del Proyecto Integral Chapultepec (Sierra, 2020i).

Finalmente, el Consejo Rector Ciudadano no se reduce a ser un grupo de personas notables involucradas en la toma de decisiones del Bosque, sino que también es un espacio de deliberación e interacción entre las autoridades, el fideicomiso y los consejeros. Mas allá del protocolo establecido en cuanto a quienes pueden ser consejeros y la exclusividad de sus atribuciones consultivas, en la práctica, el consejo es un espacio de discusión en donde se ventilan las opiniones de los participantes, sin importar su afiliación. Así, las representantes del fideicomiso opinan al igual que los consejeros sobre diversos asuntos, y aunque los consejeros tienen la exclusividad de voto, las fronteras entre quienes tienen voz dentro del Consejo se difuminan.

Estas transformaciones son importantes para analizar las configuraciones que se dan entre lo público y lo privado en el marco de las prácticas del Consejo. En este apartado examinaremos las metáforas que se usan para definir las relaciones entre el Consejo, el fideicomiso y las autoridades en su práctica. Retomando por un lado la propuesta de Lascoumes y Le Galès (2007) de mirar los instrumentos a partir de las redes sociales en las que se enmarcan, y por otro, la idea de Susan Gal (Gal, 2002) de analizar la distinción entre lo público y lo privado a partir de su indexicalidad, en esta sección analizaremos como estas metáforas son la manifestación de ciertas ideas sobre la distinción entre lo público y lo privado en el contexto de la gestión de Chapultepec. Como veremos en los siguientes episodios, estas ideas de lo público y lo privado que subyacen a estas metáforas, no son fijas ni meramente nominativas, sino que expresan los cambios que se van dando en las relaciones políticas entre los distintos actores que han participado en el Consejo Rector.

Volviendo a la noción de tránsitos reflexivos, se plantea analizar estas distinciones de lo público y lo privado en distintos momentos de la historia del Consejo, mirando las metáforas y las interacciones entre el Consejo, las autoridades y los miembros del Fideicomiso en contextos específicos. En este sentido, se plantea que la articulación entre lo público y lo privado ha cobrado múltiples formas en el Consejo Rector, debido a que las representaciones de lo que es lo público y lo que es lo privado han ido transitando en distintos sentidos. Por una parte, lo público y lo privado ha sido personificado por distintos actores según el contexto. Por otra parte, esta distinción se ha materializado de distintas formas: a veces como acuerdos entre las partes, a veces como procedimientos y documentos; y algunas más como nuevos arreglos entre las partes.

4.1 *Un ensamble fascinante y complicado: El Consejo Rector y el Fideicomiso*

La intervención de Angeles Mastretta en la presentación de la historia moderna del bosque, que introduje al principio, fue amplia. Además de los detalles sobre cómo fue el diálogo con el gobierno de la ciudad en la conformación del Consejo Rector en el año 2002, la escritora también ahondó en la relación que había entre este mecanismo y el Fideicomiso cuando se fundó. Reconoció que en el momento en que este grupo de “metiches” ciudadanos pensaron en movilizarse por el bosque y se acercaron a las autoridades de la Ciudad, ya alguien había pensado en hacer algo antes con respecto a Chapultepec. Con esto último, ella se refería al Fideicomiso que se fundó a finales de la década de los ochenta (SEDEMA, 2018) bajo la administración de Margarita González Gamio como delegada de Miguel Hidalgo, y encabezado por Marinela Servitje. Mastretta entonces habló de la articulación entre el emergente Consejo Rector y el Fideicomiso existente:

Ahí hicimos un ensamble, debo decir, fascinante y complicado porque quiénes organizamos la existencia del consejo...Estaba organizado junto con el fideicomiso y había sin duda una parte que, no era un enfrentamiento, pero que sí era un desacuerdo del que hay que hablar. Evidentemente quien consigue los recursos para mejorar las cosas es el fideicomiso, y el consejo es el que está para decir: “Sí, no, que bueno”. Y en ese momento el consejo se volvió pues yo diría que muy metiche. Y no paramos, vivimos en un litigio muy grato y, al mismo tiempo, difícil, en el que proponíamos cosas, por ejemplo...o el fideicomiso proponía cosas que no se hacían: La calzada de los emperadores, que creo ahora se llama de los reyes, tiene un piso que está muy viejo, [...] y diríamos si deberíamos cambiarlo, o no. Iba a haber dinero para cambiarlo y nosotros en consejo dijimos: “No hay que cambiar el piso, hay que meter el dinero a la tierra y a los árboles que hay.

Hay que revivir lo que está aplastado, hay que quitar lo que está envejecido y cayéndose; hay que limpiar; hay que quitar las plagas.” Y ya ustedes, que son más jóvenes y que van llegando, encuentran en el bosque cosas que les parecen naturales, pero que fue difícil hacer. Por ejemplo: quitar el número de pinos chiquitos que había ido sembrando un delegado tras otro y que tenían aplastado a los ahuehuetes; limpiar espacios del paisaje para que la gente se pudiera sentar en él. Lo que ahora vemos en el bosque: ya hay claros como antes hubo, ya se puede vivir, la primera sección, sobre todo, que es en donde más pudimos trabajar. Claro, luego los siguientes consejos han seguido trabajando y los fideicomisos, hasta que ya se ha hecho una trama muy útil y entrañable en el trabajo de ellos. El trabajo de ellos ¿con quién? Con quien gobierna la ciudad. (Mastretta en: Fideicomiso ProBosque Chapultepec, 2020, 40m 52s)

Una de las primeras cosas que podemos abordar de este ensamble del que habla Mastretta son sus partes. En este momento originario del Consejo, ella habló, no de la conjunción de los futuros consejeros con la autoridad, sino del enfrentamiento inicial que hubo entre los consejeros y los del fideicomiso respecto a la decisión sobre cómo aplicar estos recursos privados. Siguiendo esta narrativa, lo que encontramos es que lejos de hablar de la suma de voluntades políticas que se ha mencionado en otras intervenciones, se habla en términos de desacuerdos, y el consejo se vuelve un instrumento de articulación de miembros de la sociedad civil organizada que desde su postura de ciudadanos decían “*sí, no, qué bueno*”, frente a las iniciativas de un fideicomiso mixto conformado en su mayoría por empresarios que conseguían los recursos. En otras palabras, lo que articula esta metáfora del ensamble como público y privado no fueron a las autoridades con la sociedad civil, sino a los consejeros con el fideicomiso, mediante la moderación de las diferencias que surgieron entre estos dos grupos sobre cómo renovar Chapultepec. En ese sentido, la relación entre estos dos sectores, el de la sociedad civil y el de la iniciativa privada se ve regulada en un espacio institucional creado *ad hoc* por las autoridades de la Ciudad.

Esta forma de representar al gobierno de la ciudad como un regulador, y no un emprendedor de iniciativas en la trama de la gestión del Bosque de Chapultepec es importante por diversas razones. Primero, porque refuerza la idea de un “estado de carencia” (Krinsky & Simonet, 2017, p. 173) a partir del cual se naturaliza la idea de que, para mantener un parque como Chapultepec, es indispensable que estos ciudadanos e inversores acompañen y aumenten las capacidades de la administración. Cuando Mastretta nos dice que las cosas que ahora encontramos como naturales

en el bosque fueron difíciles de hacer, parece que está insinuando que el trabajo del consejo no sólo fuese consultivo sino también operativo. Lo que aquí se resalta es la labor del consejo y del fideicomiso como si suplieran el trabajo de la administración; cuando en realidad, el fideicomiso siempre ha operado por proyectos puntuales de rehabilitación sin involucrarse hasta ahora ni en el mantenimiento cotidiano del Bosque ni en las obras que proponen en él, mientras que, por su parte, el Consejo no tiene autoridad para decidir que sí y que no pasa en el bosque.

En segundo lugar, este posicionamiento, y esta representación de lo público como lo civil exalta una visión filantrópica que invisibiliza el contexto político local en el que se originó el consejo rector. Mas específicamente, refiero al hecho de que el Consejo Rector Ciudadano fue un mecanismo de gobernanza *ad hoc* impulsado por culturas políticas locales relacionadas por una parte con la filantropía empresarial en el caso de la conformación del fideicomiso, y por otra, con una especie de *vecinocracia* en donde vecinos y ciudadanos con suficiente capital cultural o político pudieran apelar a las autoridades locales de manera tan directa y poder incidir en la gestión de Chapultepec.

4.2 Una receta más humilde: las autoridades y el fideicomiso

Era la última sesión ordinaria del Consejo Rector de 2019. Autoridades, consejeros e integrantes del fideicomiso hicieron un balance de la gestión en Chapultepec, que en este año se vio revuelta por múltiples acontecimientos como la realización de eventos masivos en el bosque y el lanzamiento del Proyecto Integral de Chapultepec. Entre las cosas que señaló la directora del Bosque, estaba el tema del presupuesto. A grandes rasgos, ella mencionó que se tuvo un total de 175 millones de pesos de gasto anual, que se ejercieron en obras de mantenimiento, eventos culturales y estudios como el diagnóstico sobre el comercio dentro del bosque. Víctor Márquez, sorprendido, comentó: “Lo que se le pagó a Norman Foster por el aeropuerto es el presupuesto de una década en el bosque” (CRC, 29 de noviembre de 2019). La directora continuó con su intervención enfatizando la gran carga de trabajo y el impacto para el bosque que hubo a raíz de la nueva apertura a eventos masivos como el de *Celebrando la eternidad*²³, que implicó la visita de 580 mil personas en el lapso de 8 días que duró el evento, o los 45 mil que llegaron durante las dos

²³ Un evento que se realizó por primera vez en Chapultepec para conmemorar el día de muertos en un horario nocturno, de entrada gratuita y patrocinado por el gobierno de la Ciudad de México.

semanas que duró la décimo quinta edición del Festival del Bosque. Añadió también que la inversión para mantenimiento bajó en comparación con lo que se registró el año pasado, a pesar de que el mantenimiento de lugares como la Fuente Xochipilli²⁴ -fuente recién renovada por el Fideicomiso- asciende a 100 mil pesos mensuales. “Me parece excelente, no estoy en contra” dijo la directora del bosque, para expresar que, si bien en este ejemplo particular la rehabilitación implicó una inversión muy fuerte por parte del Fideicomiso, la administración del bosque no cuenta con el presupuesto suficiente para mantenerlo adecuadamente después.

Posteriormente, la funcionaria encargada de la gestión del bosque expresó que le gustaría que se repensara una de las recetas que se han venido dando en la rehabilitación del bosque. Con esto se refería a que por iniciativa del fideicomiso se hacen obras muy bonitas, muy grandes, pero con costos de mantenimiento que son impagables. Al respecto, propuso que lo que se desarrolle de aquí en adelante en Chapultepec fuese más humilde en términos del mantenimiento, porque a veces toca recortar los gastos en otros rubros. Puntualizó que lo de la fuente Xochipilli ya había sido hablado con el Fideicomiso para que apoyaran con la recaudación para su mantenimiento, teniendo una respuesta positiva. “Lo que queremos es que sí nos ayuden [con el mantenimiento de estas obras] porque tampoco tenemos los recursos para poderlo hacer” (CRC, 29 de noviembre de 2019), concluyó la funcionaria.

Ante esto, la directora del fideicomiso respondió brevemente para señalar que se está trabajando en la propuesta. Inmediatamente, la directora del bosque retomó la palabra para decir que este año fue de muchos aprendizajes en el bosque. Antes, cuando ella trabajó aquí en 2010, los grandes problemas de la gestión eran otros —los juicios con los ambulantes y por invasiones principalmente— pero ahora la operación del bosque se ha vuelto como la operación de una pequeña ciudad, finalizó.

La consejera Leonora Rojas tomó la palabra, enfatizando que el tema del mantenimiento y su presupuesto es una cuestión crucial para el bosque, y más ahora en el contexto de los nuevos proyectos, y planteó la pregunta sobre cómo se va a pagar el mantenimiento en el futuro. La

²⁴ Esta fuente se renovó en 2016, a partir de la iniciativa y con recursos obtenidos del Fideicomiso enmarcada en el Plan Maestro de la segunda sección. (Fideicomiso Pro Bosque Chapultepec, 2006).

directora del bosque respondió diciendo que sí se ha comentado el tema con las autoridades de la ciudad, para tener una idea en términos presupuestales; sin embargo, reconoce que son muchas aristas por ahora presentes en el bosque; por lo tanto, el trabajo entonces es revisar a detalle los proyectos. Puso como ejemplo el Parque Lomas, en donde se encontró mármol en los baños, que, aunque fue pagado por el Fideicomiso, pues implica una responsabilidad en mantenimiento e incluso en seguridad. “Pareciera que en el bosque hay mucho dinero, y todo mundo hace proyectos muy grandes”, señaló la directora (CRC, 29 de noviembre de 2019). Entonces, la estrategia que está usando la administración del bosque para tratar de regular esto es usar el catálogo de precios del gobierno para acotar los gastos que se pueden ejercer dentro de los proyectos ejecutivos — incluso los que vengan del Fideicomiso— para no autorizar ninguna iniciativa que no esté en el marco de estos precios. La coordinación es crucial, concluyó, para que haya una inversión balanceada en Chapultepec.

El consejero coordinador de la mesa, Antonio Azuela, coincidió con que el mantenimiento era crucial, y que ponía en el centro la cuestión sobre las finanzas públicas del gobierno local. Él compartió sus reflexiones con los asistentes a la sesión, preguntando sobre cuál es la base financiera del gobierno y cómo se financiaría el servicio público, sobre todo en un país que sólo recauda el cinco por ciento del impuesto predial. Finalmente, señaló que Chapultepec es entendido como un bien público en tres sentidos: en que es visible para todos, en que cualquiera puede entrar y en que es un bien de todos, aunque queda la pregunta sobre si la colectividad donde recae la obligación sobre Chapultepec son la ciudad o el país (CRC, 29 de noviembre de 2019).

El tema del presupuesto es fundamental para entender otra de las formas en que se configura la relación entre lo público y lo privado en el marco del Consejo Rector de Chapultepec. La relación entre las autoridades del bosque como los representantes públicos y el fideicomiso como los actores privados es figurada aquí como una receta. El Fideicomiso ha jugado su papel filantrópico de inversor privado en un bien público, legando al bosque obras muy bonitas, pero muy costosas para su mantenimiento, siguiendo la narrativa de la funcionaria encargada de la gestión del consejo, quien personifica a una administración pública adelgazada por un presupuesto mínimo y poco personal.

Esta representación de la interacción entre lo público y lo privado como una receta ilustra una práctica de ensamblaje que Tania Li denomina como el manejo de las fallas y las contradicciones (Li, 2007, p. 278). Nombrar este ensamblaje que se da en Chapultepec entre la iniciativa privada y la administración pública como una receta es una forma de suavizar las contradicciones que existen entre la operación del modelo de financiamiento que ofrece el Fideicomiso al Bosque de Chapultepec y la gestión cotidiana llevada por las autoridades del bosque. Lo que se hace visible con este episodio no es el rechazo al modelo de financiamiento que ha venido ofreciendo el Fideicomiso, sino más bien apunta a dos problematizaciones diferentes de la gestión: la de la iniciativa privada que privilegia la inversión para renovar al bosque con proyectos puntuales a corto plazo; y la de las autoridades que, en contraste, priorizan el mantenimiento cotidiano del bosque a largo plazo.

A diferencia de lo que se discutió en el episodio pasado sobre la naturalización del estado de carencia, en donde la intervención de la iniciativa privada para la operación del Bosque se percibe como indispensable, aquí más bien se despliega una invisibilización de la carencia del estado, en donde la intervención del fideicomiso no está cubriendo la verdadera escasez presupuestal del sector público para el mantenimiento. Las palabras de la directora del bosque acerca de la apariencia de que en Chapultepec hay mucho dinero por los proyectos que aquí se promueven, refiere al hecho de que los recursos públicos con los que dispone el bosque para el mantenimiento no son proporcionales a los que invierte el fideicomiso en obras de renovación y diversos estudios para mejorar el bosque. En 2019, por ejemplo, se recaudaron 552 millones de pesos anuales para el Bosque por parte del Fideicomiso (Fideicomiso Pro Bosque Chapultepec, 2020, p. 25), mientras que el bosque sólo recibió 175 millones de pesos aproximadamente, según lo que mencionó la directora del bosque (CRC, 29 de noviembre de 2019).

Ahora bien, el consejo rector en este contexto se vuelve el espacio en donde se forjan alianzas, retomando la analítica del ensamblaje de Tania Li (Li, 2007, p. 265). Esto es que se vuelve un sitio en donde los objetivos diferentes se alinean, o se intentan alinear, para poder gobernar al bosque de Chapultepec. Al poner al centro del debate las cuestiones sobre cómo se financiará el bosque a futuro y cuál es la base financiera del gobierno, los consejeros están abriendo la puerta (al menos discursivamente) a la reconfiguración de la receta, para que se atienda, por un lado, la carencia de

presupuesto público, y por otro, para replantear los términos en los que se da la relación entre lo público y lo privado, que en este caso específico, se anclan en la figura de las autoridades del Bosque y del fideicomiso.

4.3 Buscar como sí somos transparentes: El Consejo Rector y el público

La primera sesión del 2020 arrancó con una discusión acerca de la transparencia del consejo. Derivado de una solicitud de información oficial que llegó a la administración del bosque, se solicitaba hacer públicas las minutas con las discusiones y acuerdos que se daban en las sesiones, así como los nombres de los miembros anteriores y actuales del Consejo Rector de Chapultepec. Esta solicitud se enmarca en los intentos de impugnaciones que los comerciantes organizados del bosque han hecho por la vía jurídica para revocar los ordenamientos administrativos que regulan su actividad. Dado a que algunas de estas reglas han pasado por el escrutinio del Consejo, existe la percepción por parte de ciertos grupos de vendedores que el Consejo les perjudica, más que ayudarles.

Mónica Skidmore señaló estar convencida de la transparencia para responder a esta solicitud, pero puso sobre la mesa del Consejo la cuestión sobre cómo adelantarse a futuras peticiones y realizar versiones públicas de las discusiones. Su propuesta fue plantear un sistema de información en donde se concentrarán los principales acuerdos del consejo, protegiendo los datos personales y comerciales de los asistentes a las sesiones, según lo indica la ley.

Una de las consejeras reaccionó diciendo que era importante cuidar el tono jurídico, porque aunque está muy bien cumplir con la ley de transparencia, dudaba de si era buena idea dar a conocer todas las discusiones del consejo: “Hay que ir hasta donde llegue, aquí nada es secreto, pero tampoco tendríamos porque subirlo a la red y hacer públicas las reuniones y los acuerdos del consejo” (CRC, 31 de enero de 2019). Inmediatamente después, el consejero coordinador de la mesa afirmó firmemente su postura: para él, se tiene que hacer público porque como órgano colegiado están como ciudadanos, y sería contradictorio que lo que se discute acá no fuese público. Él continuó, abriendo la discusión sobre cómo poder hacer transparente las sesiones, mencionando algunos ejemplos de las cortes mexicanas en donde se dan reuniones televisadas que —en el momento en que se toca un tema que requiere reservarse obligatoriamente— se vuelven privadas y los jueces

se retiran a una sala cerrada. En este sentido, propuso ir modulando la experiencia de la publicidad de las sesiones del consejo. Desde su perspectiva, las decisiones del consejo en principio deberían ser públicas, siempre que se tomen las medidas necesarias para cuidar la información que es reservada por ley; como las finanzas internas de las empresas o toda aquella información que comprometa los datos personales de las personas involucradas en las sesiones del Consejo de Chapultepec (CRC, 31 de enero de 2020).

Esto derivó en una discusión procedimental. Uno de los funcionarios del jurídico del Bosque señaló varias cuestiones. La primera era que, para responder a esta solicitud de información puntual, tocaba segregar la información para ver que sí podía responderse y que no, siguiendo la ley de datos personales. En este sentido, también propuso que no se entregaran las minutas en donde vienen plasmadas a modo casi estenográfico las discusiones del Consejo, y que más bien se diera un resumen con los acuerdos que se han tomado en cada sesión. La segunda se relacionaba con la jurisdicción: el funcionario expuso la duda sobre quién debía responder oficialmente la solicitud, dado a que el propietario de la información es el Consejo y no la administración del Bosque. En este punto, el consejero abogado discutió esta diferenciación, apuntando a que la administración del bosque forma parte del Consejo. Finalmente, se propuso que de ahora en adelante se preparase junto con las minutas, versiones públicas de los acuerdos del Consejo para poder responder más eficazmente a las futuras solicitudes de información.

Posteriormente, Marina Robles intervino a modo de recapitulación, diciendo:

¿Qué cosas me parece que podríamos pensar? La primera es —y creo que es un principio que como sociedad nos hemos ganado— y es sí transparencia, ¿no? Porque sí nos hace mejor sociedad. Entonces, creo que la primera cosa para el equipo de Chapultepec, lo que tenemos que buscar es cómo sí hacemos para atender esta ganancia que como sociedad hemos logrado, que es la transparencia. O sea, no buscar cómo no. Al revés: cómo sí somos transparentes. Y veamos cuales son los mecanismos, veamos qué condiciones [...] finalmente todos para llegar a un acuerdo, tenemos discusiones, las cuales muchas veces trastabillamos. Y se vale. Todo el mundo trastabillea de repente, y no por eso se tiene que exponer, ser juzgado y demás. Pero me parece que sí nuestro principio es responder sí a esto. Y después ver como facilitamos esta condición de transparencia, y qué implica que seamos transparentes. Porque sí es una ganancia social. (CRC, 31 de enero de 2020)

Antonio Azuela se sumó a esta postura y agregó que, además de las cuestiones logísticas, era fundamental tener una amplia discusión sobre la publicidad de lo que se hace en el consejo. En

este sentido, reconoció que actualmente hay una mejor comunicación en el consejo, lo que se ha traducido, entre otras cosas, en conversaciones informales entre los consejeros sobre los asuntos del consejo. Esta comunicación informal no es ilegítima, dijo, sino que justo enriquece el proceso formal de discusión en las sesiones. Asimismo, retomando una discusión que se tuvo en el Consejo años atrás sobre la naturaleza de este organismo, el consejero planteó la pregunta sobre qué clase de figura es el Consejo, pues como él ya ha expresado antes, los consejeros no son representantes públicos en el sentido de que no son elegidos mediante voto popular; no obstante, esto no significa que sus acuerdos no lo sean: “[...] un extremo es decir que somos representantes y otro extremo es decir que nadie tiene que enterarse de lo que discutimos, cuando lo que necesita la ciudad es un debate público” (CRC, 31 de enero de 2020).

Una de las cosas que ilustra este episodio es un anclaje de la distinción entre lo público y lo privado en la práctica de la visibilidad frente a la opacidad. Más específicamente, lo público se asocia a hacer públicas las discusiones del Consejo Rector que se dan a puerta cerradas. En este contexto, la relación entre lo público y lo privado se plantea en términos de transparencia, por lo que se traduce en términos procedimentales. Las decisiones deberían hacerse públicas, coinciden los participantes de la sesión, pero ¿cómo y qué hacer visible? La publicidad aquí se materializa entonces como documentos y sistemas de información, pero también como una cuestión de jurisdicciones.

En este sentido, detrás de la cuestión sobre qué hacer visible se asoma una distinción entre la transparencia y la exposición. Varios de los asistentes de esta sesión hacen hincapié en esto: la transparencia es una ganancia social, pero tiene que modularse la experiencia de la publicidad del consejo, para que esta sea efectiva. Detrás de estas afirmaciones, subyace la cuestión sobre quiénes son los públicos de esta información. El Consejo es interpelado por un público que es abstracto en el marco de la petición de información, pero que refiere a actores e intereses específicos presentes en el bosque como lo son los grupos de comerciantes. Al mismo tiempo, se encuentra en el contexto de un proyecto de transformación importante del bosque, en donde se reconoce la importancia de la publicidad para que “la ciudad tenga un debate público” (CRC, 31 de enero de 2020) sobre el futuro de Chapultepec.

Por lo que respecta al tema de las jurisdicciones, resulta importante resaltar que las fronteras que definen al consejo rector como un organismo para la participación ciudadana se desdibujan y se vuelven ambiguas, emergiendo nuevas distinciones. La primera de ellas es la que se da entre las autoridades y el Consejo, en donde éste último es representado, no como una vía para la participación ciudadana, sino como un mecanismo institucional “con su propia gobernanza” (CRC, 31 de enero de 2020) y propietaria de la información. La segunda es la que surge de la distinción entre el adentro y el afuera: el Consejo Rector en este contexto es interpelado por ciudadanos que están fuera de este mecanismo de participación.

Esta materialización específica de lo público como transparencia es importante por diversas razones. Una de ellas es que aquí la publicidad se da más en términos de una relación política que de un intercambio de información. Este episodio en particular, retomando los argumentos sobre la transparencia de Fenster (2015, p. 154), ilustra como esta distinción entre lo público y lo privado no es una división dada, esencial y funcional, sino que se muestra aquí como una forma de establecer relaciones políticas entre las distintas partes que integran este instrumento de gestión del bosque de Chapultepec, mediante la apertura modulada de nuevos canales de comunicación. En este sentido, la publicidad se constituye como un proceso semiótico a partir del cual se da una lucha política por la significación de las acciones del Consejo. De tal modo, la información pública puede representar distintas cosas para los actores según su posición. Aquí, por ejemplo, para las autoridades de la ciudad representa un derecho social conquistado para hacer un gobierno más públicamente responsable; mientras que para los comerciantes representa la posibilidad de impugnar decisiones gubernamentales que perciben como contrarias a sus intereses.

Otra es que, a partir de la discusión sobre el sujeto de la rendición de cuentas y las jurisdicciones, vemos que el consejo desdibuja su delimitación como instrumento. En este episodio se muestra una negociación de estas fronteras cuando los funcionarios del bosque y los consejeros discuten sobre si el consejo es el dueño o no de esta información y, por ende, tiene la atribución de hacerla pública. En este sentido, el consejo transita entre ser un mecanismo de participación ciudadana, un órgano consultivo y una extensión de la gestión del Bosque. En este contexto en particular, aun cuando no tenga capacidad de decisión, el consejo se vuelve un sujeto de la acción gubernamental.

5. Apuntes Finales

En este capítulo he querido mostrar las distintas formas en que se ha pensado el quehacer del Consejo Rector de Chapultepec, a la luz de las definiciones dadas por sus integrantes a lo largo de su práctica deliberativa. En este sentido, el consejo es un instrumento de política pública que originalmente fue concebido como un mecanismo de legitimación política de las decisiones administrativas del bosque, constituido a partir de la iniciativa gubernamental y ciudadana de mejorar las condiciones de mantenimiento de Chapultepec. Sin embargo, como vimos a lo largo de los apartados, el consejo ha transitado entre ser un mecanismo legitimador, un órgano consultivo experto y un contrapeso político importante en muchas de las decisiones que se toman en el bosque de Chapultepec.

Más que tratar de delimitar exactamente las funciones del consejo y las características de sus integrantes, me interesó reconstruir lo que aquí llamé *tránsitos reflexivos*, con el propósito de navegar la diversidad de concepciones sobre lo que este mecanismo y sus consejeros hacen en distintos momentos. En este sentido, una primera conclusión es señalar que este arreglo, lejos de ser la manifestación inequívoca de una neoliberalización del estado, es un mecanismo basado en proyectos políticos encontrados y con orígenes políticos sobrepuestos. En todo caso, lo que nos muestra es que frente a un vacío normativo sobre como gobernar un parque, emerge una gobernanza *ad hoc* que va respondiendo a las circunstancias que se le presenta, ya sea presupuestales que políticas, y que difícilmente pueden reducirse a la neoliberalización de la gestión pública.

Asimismo, he querido reconstruir los distintos posicionamientos de los consejeros y consejeras para ilustrar las diversas racionalidades políticas que se movilizan en torno a la gestión del Bosque de Chapultepec. Las distintas posiciones que los consejeros toman en discusiones específicas componen un paisaje político diverso y ambiguo, en donde la figura de consejero no es políticamente neutral. El que los consejeros se representen como amantes, por ejemplo, nos habla de una individualización de la responsabilidad política sobre la gestión, a partir de la cual se moviliza un modelo de gestión de parques a nivel local y nacional. Por su parte, que se asuman como expertos nos habla de una concepción tecnocrática del gobierno en donde se parte de la idea de que los saberes expertos mejoran la calidad de las decisiones que se toman. Finalmente, el que

haya un conflicto entre asumirse como representantes o consultores, nos habla de la porosidad de este ideal democrático en donde la representación no se da sólo mediante la elección popular, sino también en términos de poder-saber. En suma, lo que he querido mostrar aquí es que la forma en cómo se posicionan los consejeros es la manifestación de ciertos ideales de la buena gobernanza basados en criterios filantrópicos, tecnocráticos y de representatividad democrática.

Finalmente, he querido subrayar las distinciones de lo público y lo privado que subyacen a las metáforas que se usan para describir las relaciones que se dan entre los distintos actores que participan en el Consejo Rector. Retomando los planteamientos de Susan Gal (Gal, 2002), se puede afirmar que esta división entre lo público y lo privado en el Consejo Rector no es algo dado, sino que su reproducción varía en interacciones específicas, se ancla a distintos actores y prácticas, y se materializa en distintas formas. En este caso, exploramos tres episodios que ilustran algunos de estos anclajes y materializaciones, cada uno con sus implicaciones políticas. Una de ellas se relaciona con la naturalización de la carencia del estado, en donde lo público, representado como los civiles del Consejo, representa el interés colectivo frente a las iniciativas privadas del Fideicomiso, quedando las autoridades como reguladoras de esta interacción; y perpetuando un *sentido común neoliberal* (Leal, 2016) que se materializa en la creación del Consejo Rector Ciudadano en el 2002. Otra de ellas se relaciona, en cambio, con la invisibilización de la carencia del estado, en donde lo público se ancla a las autoridades del bosque que señalan una carencia presupuestal que no está siendo atajada por la intervención privada del fideicomiso, y que se materializa en una disparidad entre las grandes inversiones privadas en nuevos proyectos, y la falta de presupuesto público para su mantenimiento. Una más es la importancia de discutir las formas de la transparencia del Consejo Rector, reconociendo que la *publicidad* no es únicamente un intercambio de información o una ganancia social, sino que también es una relación política con un público que tiene intereses políticos específicos.

CAPÍTULO 5

EL PLAN INTEGRAL CHAPULTEPEC

1. ¿Exactamente qué quiere decir?: El Programa Integral Chapultepec y sus horizontes de planeación

Una mañana de abril del 2019, el Consejo Rector Ciudadano recibió tres invitados especiales: la Jefa de gobierno de la Ciudad de México Claudia Sheinbaum, la Secretaria de Cultura Claudia Frausto, y Gabriel Orozco, artista plástico y coordinador del proyecto. El propósito era presentarse por primera vez ante el Consejo para presentar formalmente el Proyecto Integral Chapultepec. Esta reunión sucedió un día después del anuncio público del proyecto hecho por el presidente de México en su conferencia matutina en marzo de 2019. A grandes rasgos consistía en la incorporación de un terreno de 150 hectáreas al Bosque de Chapultepec, que antes formaba parte de las instalaciones de la Secretaría de la Defensa Nacional.

Antonio Azuela como coordinador del Consejo Rector de Chapultepec dio la bienvenida a las invitadas y aprovechó para hacer una breve introducción sobre la gobernanza del bosque. A propósito, mencionó que, al ser un lugar emblemático, la historia de Chapultepec estaba estrechamente ligada con la historia jurídica de la Ciudad de México. Recalcó que es en el año 2000, a partir de su categorización como Bosque Urbano, que la ciudad toma responsabilidad por el bosque, y ya no la delegación. Asimismo, señaló el rol clave del Consejo rector para promover la consulta democrática de gobierno, y calificó de exitoso el mecanismo como un órgano consultivo que, si bien no es vinculante, en la práctica ha generado decisiones consensuadas entre las autoridades y el consejo. Dijo: “Nunca en su historia, se ha llegado a la posición en donde el consejo rector diga una cosa y en donde las autoridades digan otras” (CRC, 5 de abril de 2019).

Después de esto, Claudia Sheinbaum agradeció la introducción, y recordó que ella formó parte de la iniciativa que conformó este sistema de gobernanza que hoy es el Consejo Rector. Asimismo, comenzó a exponer algunos de los planteamientos generales sobre el proyecto de la Cuarta Sección. Inició diciendo que, más que la incorporación de la cuarta sección, la idea es tener un proyecto integral de las cuatro secciones del bosque de Chapultepec. A ello añadió una pregunta clave para señalar la principal razón de ser de este proyecto presidencial:

¿Qué quiere decir un proyecto integral y por qué Gabriel Orozco? Porque en realidad el Bosque de Chapultepec va a ser una obra de arte en sí mismo. Que tenga conectividad no solamente física, geográfica sino conectividad de un proyecto cultural y natural para la Ciudad de México. Entonces, la idea no es cambiar las vocaciones, sino aprovechar las vocaciones que ya existen para poder pues convertir al Bosque de Chapultepec, no en cuatro secciones sino en el Bosque de Chapultepec con sus secciones abordadas de manera integral. ¿Exactamente qué quiere decir? Pues eso es lo que se tiene que trabajar para poderlo desarrollar. (CRC, 5 de abril de 2019)

Con esta pregunta detonante sobre qué exactamente quiere decir el Plan Integral de Chapultepec, fue que se iniciaron los trabajos del Consejo Rector en torno a este proyecto. Este primer encuentro entre los consejeros, las autoridades y el coordinador fue el inicio de una serie de debates al interior del consejo que girarían en torno, no solo a la transformación que se proyectaba para Chapultepec, sino también a los términos del arreglo de gobernanza en el Bosque y la importancia del lenguaje, los instrumentos y los procesos de planeación.

Retomando las palabras de la Jefa de Gobierno en este primer encuentro, la incorporación de la cuarta sección se presentó ante el Consejo como un proyecto de integración no solo paisajística o territorial sino conceptual. Esto implicó un giro político que confrontó la metodología de la rehabilitación que hasta ahora se venía promoviendo en el bosque mediante los planes maestros promovidos desde el Fideicomiso, e introdujo una nueva forma de intervenir el Bosque de Chapultepec que no dependía exclusivamente de la voluntad filantrópica ni del expertise y capital político representado por los miembros del consejo.

Este capítulo examina las formas en que los consejeros, funcionarios, filántropas y promotores del proyecto negociaron sus visiones divergentes y sus preocupaciones pragmáticas sobre cómo diseñar y ejecutar el Programa Integral Chapultepec (PIC) durante las reuniones del Consejo Rector Ciudadano en el año 2019. Más específicamente nos enfocaremos en las definiciones de la planeación y del plan que se movilizaron y enfrentaron a lo largo de estas discusiones, con el propósito de entender los efectos políticos que tuvo la irrupción de este proyecto en el arreglo de gobernanza y en la práctica de la planeación que se venía haciendo en el Bosque de Chapultepec en las últimas dos décadas.

En un primer momento, se discutirán los distintos horizontes de la planeación que concurrieron en el proceso de transformación del Bosque de Chapultepec, a partir de la aparición de nuevos actores políticos. Esta metáfora de los horizontes es la que se utilizará a lo largo del capítulo para navegar las discusiones y tipificar las perspectivas políticas sobre la planeación a partir de las cuales funcionarias, filántropas, expertos y promotores del proyecto apelaron a distintas prácticas, temporalidades, instrumentos y públicos. En este sentido, se argumenta que estos debates sobre la planeación derivaron en la reconfiguración de las relaciones público-privadas dentro y fuera del consejo, lo cual se tradujo en el replanteamiento tanto de las posiciones de los consejeros e integrantes del fideicomiso en el arreglo de gobernanza, como de los públicos de los planes de intervención del bosque.

En segundo lugar, se examinan las funciones políticas asociadas a las diversas versiones del plan que promotores y consejeros movilizaron en los debates sobre la forma y los lenguajes del PIC. A lo largo de las discusiones presentadas, encontraremos que estas variaciones del plan oscilaron entre ser un manifiesto político-conceptual con una función evocativa, un documento técnico con una función administrativa y una categoría jurídica flexible pero rectora con una función desambiguadora. Retomando el trabajo de Simin Davoudi, Daniel Galland y Dominic Stead (2020) sobre reformas de la planeación motivadas ideológicamente, se plantean dos argumentos. El primero es que, detrás de la diversidad de nociones del Plan Integral Chapultepec, hay implícitas distintas formas de comprender y articular el interés público en el ejercicio de la planeación. El segundo es que estas negociaciones sobre el plan son la manifestación de una tensión ideológica característica de los procesos de planeación del actual gobierno federal de México derivada del enfrentamiento entre la ideología proclamada como antineoliberal de la Cuarta Transformación que asocia el lenguaje técnico de la planeación a los regímenes neoliberales, y por lo tanto, busca romper con ellos, y, la ideología disciplinaria de planeadores y expertos que defienden los métodos y lenguajes de la planeación profesional por su función administrativa y desambiguadora.

Las discusiones aquí expuestas forman parte del trabajo de campo realizado entre 2019 y 2020, periodo durante el cual tuve la oportunidad de asistir como observadora a las reuniones del Consejo Rector Ciudadano. Mas específicamente, lo que se presenta ante el consejo en este capítulo son episodios ocurridos entre la presentación del Proyecto Integral Chapultepec en abril de 2019, y las

reuniones sucesivas que giraron en torno a este hasta febrero de 2019, que fue cuando las reuniones se suspendieron de manera presencial debido a la pandemia mundial de COVID 19. Esto último se reconoce como una limitante importante, debido a que no se cuenta con el panorama completo de cómo evolucionaron las discusiones. Sin embargo, con el material disponible y la información pública se pudo paliar esto y plantear líneas analíticas y argumentativas relevantes.

El capítulo se divide en tres partes. La primera se centra en la caracterización de los horizontes de planeación a partir de las posturas de los diversos actores involucrados en las discusiones sobre el PIC en el consejo. En la segunda se presentan las discusiones sobre el plan, sus formas y lenguajes. Finalmente, se hace una recapitulación de los argumentos presentados.

2. Entre la continuidad, la ruptura y la reescritura: El encuentro de horizontes de planeación y sus metáforas

Durante el primer encuentro entre el Consejo Rector y el equipo del Plan Integral, la presidenta²⁵ del Fideicomiso Pro-Bosque Chapultepec, presentó el plan maestro de la tercera sección. Ella comenzó agradeciendo el reconocimiento público que se hizo del Consejo Rector Ciudadano y del Fideicomiso en el anuncio del Proyecto integral, y señaló que:

“[...]el valor más grande que tenemos de Chapultepec es este modelo que ha funcionado desde que el Fideicomiso se rehabilita en 2002, y esa metodología de trabajar para rescatar los diferentes espacios de Chapultepec con un Consejo Rector que valida de alguna forma todas estas iniciativas, pues nos ha dado quizá la fortaleza de llamar a Chapultepec la joya de la corona” (CRC, 5 de abril de 2019)

Luego, inició su presentación, diciendo que quería mostrar a los invitados del gobierno federal la metodología que se ha venido llevando a cabo de la mano con las autoridades del Bosque y el Consejo Rector. Recalcó la importancia de los planes maestros que se han llevado a cabo sección por sección, con su propio plan de manejo, a partir de los cuales se especifican las diversas obras de rehabilitación. Se mostró luego una línea del tiempo con los logros del fideicomiso, y luego siguió con la exposición detallada del plan maestro de la tercera sección, que se centraba en temas como el saneamiento forestal y la restauración hídrica de las barrancas de la zona.

²⁵ Cabe hacer la aclaración que en los siguientes párrafos se hará referencia a dos figuras del fideicomiso con funciones diferentes, pero nombres similares: la presidenta del Fideicomiso, que lo representa legalmente, y la directora del Fideicomiso quien opera sus actividades.

Una vez finalizada la presentación del plan maestro de la tercera sección, Gabriel Orozco se presentó diciendo que quería empezar un saneamiento artístico del bosque, es decir, lograr integrar Chapultepec no desde la perspectiva “funcional y aburrida” del paisajismo, sino bajo un concepto artístico de circularidad. Habló también de una expectativa de que esta nueva suma de visiones en torno al bosque de Chapultepec sentara las bases para un modelo de trabajo que pudiera replicarse en otros parques, no sólo en la Ciudad; basándose en una nueva planeación del siglo XXI, aunque sin especificar los detalles de dicho modelo (CRC, 5 de abril de 2019).

Estas primeras declaraciones generaron diversas reacciones iniciales entre los miembros del Consejo y del Fideicomiso. Antonio Azuela, coordinador de la mesa y consejero, tomó la palabra y señaló que más que formalizar un nuevo mecanismo para trabajar con este nuevo proyecto, le interesaba recalcar la importancia de los planes. El consejero expresó:

Pues en la práctica [...], entre los historiadores de la cultura se usa el concepto de palimpsesto para referirse a un territorio. Cada época histórica escribe su historia en el territorio y sobre esa la siguiente escribe. Entonces tenemos a Nezahualcōyotl y a Limantour y al general Cárdenas, y son un conjunto de escrituras una sobre otras. Y el problema es cómo dialogan entre ellas. Y ojalá que en los años que vienen podamos hacer esta reescritura a partir de la escritura de la que somos parte. Y hablo, concretamente del programa de manejo, de los planes. O sea, que este sea un ejercicio de revisión, ¿no? Es aquí donde propongo una revisión de los instrumentos de planeación que tenemos ya. Porque ningún documento de planeación está escrito en piedra. Están hechos para ser revisados. Entonces creo que, para nosotros como Consejo, y para el propio Fideicomiso, esta es una oportunidad para revisar esa escritura para que hagamos la articulación de dos épocas históricas. Porque estamos ante una de ellas. Ante todo, ¿cómo va a quedar el palimpsesto? ¿cómo reescribimos después el Bosque? ¿Cómo [hacemos] un diálogo entre el bosque que tenemos y el nuevo? Es una nueva impronta de cómo se va a hacer. Todavía no sabemos. (CRC, 5 de abril de 2019)

Una de las integrantes fundadoras del Consejo Rector y actual miembro del fideicomiso que participó como invitada en esta reunión, interrumpió para preguntar bruscamente por la continuidad, refiriéndose a los proyectos de intervención que al momento se encontraban desarrollándose en el bosque:

Esta es la primera vez que nos encontramos. ¿Qué tanta continuidad va a haber con lo que se viene haciendo? Por ejemplo, la continuidad que ya tenemos con un proyecto ejecutivo para tercera sección, si se continúa este proyecto ejecutivo que ya está hecho o si se para y se revisa, esa dinámica, es un interrogante. [...] En nuestro caso, al menos yo creo del Fideicomiso, que muchas veces ha aportado...está involucrado con el

cincuenta por ciento de los proyectos, pues nos queda como esa parte de duda, no. No sé si Gabriel o Claudia...(CRC, 5 de abril de 2019)

Aunque Gabriel Orozco empezó a decir algo, Claudia Sheinbaum tomó la palabra para responder al cuestionamiento. Primero, señaló que hasta ahora se han rehabilitado zonas del bosque por su propia vocación y ha habido un proyecto integral del paisaje que ha culminado Mario Schjetnan, pero no había habido antes en el bosque un proyecto integral como lo propone Gabriel que incorpore la vocación cultural y natural del bosque en un lienzo completo (CRC, 5 de abril de 2019).

Esta conversación entre los consejeros y los promotores del Proyecto Integral Chapultepec ilustra un primer encuentro de las distintas reivindicaciones de los consejeros, filántropas y promotores en torno al proceso de ejecución de la integración de las cuatro secciones del bosque. Estas fueron expresadas mediante diversas metáforas y representaciones sobre la planeación que se movilizaron en este proceso de deliberación.

Como se mencionó en la introducción, encontramos que el Proyecto Integral Chapultepec, además de proponer una serie de intervenciones sobre el territorio, se planteó de inicio inaugurar una nueva forma de pensar Chapultepec y su planeación. En este caso, una primera representación de la planeación que se movilizó por los promotores del nuevo proyecto fue la de ser una vía para la ruptura política con el pasado y el planteamiento de nuevas posibilidades, no solo de transformar Chapultepec, sino de transformar el ejercicio de planeación. Aquí la metáfora sobre el saneamiento artístico que usa Gabriel Orozco es sumamente ilustrativa, pues apunta a que el proyecto tiene como su principal objetivo superar al paisajismo como la forma hegemónica de intervenir Chapultepec y proponer un modelo novedoso de planeación.

Frente a esta perspectiva, los consejeros movilizaron una idea más conciliadora de la planeación al plantear la metáfora del palimpsesto. En este caso, la planeación se representa como un ejercicio de revisión y diálogo entre las distintas escrituras que se han hecho ya en el bosque en distintos momentos de su historia, siendo los instrumentos de la planeación el elemento clave para posibilitar esta transformación. Aquí la planeación cumple una función política de diálogo entre

proyectos políticos diversos sobre el territorio, implicando que una nueva visión política no tiene por qué hacer tabula rasa de los proyectos anteriores.

Finalmente, la representación de la planeación como una metodología fue movilizada por los miembros del Fideicomiso. Aquí la metáfora movilizada es la idea de la continuidad, en donde lo que se enfatiza no es el contenido por sí mismo, sino la reivindicación de una forma de trabajo que hasta ahora había venido operando en el bosque de Chapultepec, en donde, más que una gran visión sobre el bosque se trabajaba con planes maestros por sección bajo una lógica técnica, pero también guiados por una dinámica filantrópica en donde la disponibilidad de financiamiento privado es central para el desarrollo de proyectos. En este caso, uno de los argumentos centrales para este posicionamiento es el de la eficacia: la metodología ha demostrado ser eficaz en estas dos décadas de operación.

Estas nociones diferentes sobre la planeación y su función política son importantes porque nos permiten tipificar diversos horizontes de planeación que fueron concurriendo en el proceso de deliberación del consejo en torno el Proyecto Integral Chapultepec. En este caso, una primera perspectiva que se quiere resaltar es la del horizonte de la planeación del estado, representado aquí por la postura de ruptura política de Gabriel Orozco. A grandes rasgos, esta mirada de largo aliento temporal plantea una refundación de los procedimientos de planeación como una vía para reconstituir el estado, según el proyecto de la Cuarta Transformación. Una segunda mirada que encontramos aquí es la del horizonte de la planeación experta, representado por la postura de los consejeros. Esta asume una noción de la planeación como un ejercicio de revisión y diálogo desde donde se puede articular la lógica del estado con la de otros horizontes de trabajo presentes en la gobernanza del bosque. Finalmente, este episodio ilustra el horizonte de planeación filantrópica representado por las integrantes del fideicomiso. Desde aquí, se reivindica la continuidad temporal y procedimental del plan maestro como instrumento para intervenir el bosque de Chapultepec en momentos puntuales, así como el arreglo político del financiamiento filantrópico.

En los siguientes párrafos, navegaremos por las discusiones que se dieron en las sesiones del Consejo Rector en torno al PIC, tipificando los posicionamientos de los participantes como horizontes de planeación. Esto es con el propósito de reconstruir los distintos enfoques desde los

que se reivindicaron diferentes expectativas sobre las prácticas y los instrumentos de la planeación, así como también se apelaron a distintas publicidades y públicos. Además de los aquí introducidos, ahondaremos en otros horizontes que se irán caracterizando en el transcurso de esta sección. A lo largo de los episodios aquí presentados se proponen seis tipos: el gubernativo, el técnico, el filantrópico, el estatal, el deliberativo y el burocrático. Como veremos, esta tipología no es más que un andamiaje analítico que nos permite navegar la complejidad de las discusiones desde la metáfora del campo de visión, pues en realidad, muchos de estos posicionamientos son porosos y se dan de forma paralela o relacional (es decir, surgen como respuesta a otro).

2.1 El pragmatismo nos ira diciendo: los horizontes de la planeación experta y gubernativa

En la sexta sesión ordinaria de agosto de 2019, cuatro meses después de la presentación del PIC ante el CRC, los consejeros junto con las autoridades y las representantes del fideicomiso tuvieron la oportunidad de conversar sobre el proyecto sin la presencia de sus promotores. Esta reunión se dio en un momento de incertidumbre en el Consejo sobre cuándo se presentaría un documento con el Plan Integral Chapultepec y de qué formas el consejo participaría en su desarrollo. En este sentido, la manera en la que se ve fue desarrollando el proyecto implicó un cambio respecto a la forma cotidiana de trabajar en el consejo, puesto que hasta ahora el consejo solía dar sus recomendaciones previas a la aprobación de un proyecto, y no a posteriori. Derivado de esto, a lo largo de las reuniones del consejo, se dio un encuentro de diversos posicionamientos respecto a la forma de trabajar y aterrizar el Plan Integral.

La secretaria de Medio Ambiente adelantó que se contaba ya con la aprobación de estudios pagados por CONACYT y que la propia secretaría contaba con recursos para otros estudios para la restauración ambiental de la tercera sección del Bosque de Chapultepec. La presidenta del fideicomiso se mostró interesada en esto, dado que se había venido trabajando en alianzas para conseguir recursos para el proyecto de restauración hídrica de la tercera sección. Por otra parte, la directora del fideicomiso puntualizó que se contaba ya con 3 asociaciones y donantes interesados, e incluso un convenio con el Fondo de agua de la Ciudad de México con 17 millones de pesos para la primera etapa, además de consultorías que apoyarían con *expertise* para el diseño del plan.

Frente a esto, la secretaria de medio ambiente señaló que se tendrán que ir ajustando las condiciones en las cuales se van a plantear estos estudios, y que se tiene que considerar que el coordinador del proyecto tiene que plantear primero el concepto del Plan Integral, y ya cuando éste se apruebe “el pragmatismo nos ira diciendo que sí podemos hacer y qué no podemos hacer” (CRC, 30 de agosto de 2019). No obstante, dado que la parte hídrica y forestal son prioridad para la gestión del bosque se podía avanzar en la propuesta del fideicomiso.

Después de varias intervenciones en torno al tema del plan hídrico, el consejero Marcos Mazari tomó la palabra para externar sus preocupaciones. Él dijo que veía metodológicamente un alto riesgo, refiriéndose a la incertidumbre con la que se ha venido navegando respecto a los planes y presupuestos del PIC en estos primeros meses. El arquitecto enfatizó que era importante definir el financiamiento del proyecto porque “puede que haya ideas ilimitadas, maravillosas, utopías, pero que también hay un compromiso con Chapultepec y la sociedad de definir hasta donde podemos llegar, porque si no parece que estamos jugando con Chapultepec y con los que están interesados en financiar algo” (CRC, 30 de agosto de 2019). Añadió que también es importante pensar hasta donde se puede llegar con los recursos con los que ya cuenta el bosque, señalando los 305 empleados con los que cuenta en su estructura (Marina le aclaró que también hay concesiones privadas involucradas en el mantenimiento por lo que este número se amplía). Por lo tanto, su recomendación fue que se diera a conocer con exactitud el financiamiento del PIC, para ver lo que se puede hacer. Reconoció que la realización de estudios de diagnóstico es un gran avance, pero insistió en su punto, diciendo:

Podemos decir muchísima información, muchísimos proyectos estupendos, pero cuando no se tiene financiamiento, no hay nada que le haga más daño a la sociedad que pensar: le van a inyectar a Chapultepec y luego no le van a inyectar. Vamos a hacer, y luego hicimos poquito. Si es poquito, no importa, tienen que estar garantizados. Por ejemplo, en un ejercicio de planeación se identifican los proyectos...se ven cuáles son, cómo va a tener impacto en el área y se ve para qué sirve lo que estamos haciendo. Yo creo que sí necesitamos, sobre todo saber hasta dónde contamos. Yo le quiero dar la vuelta al mundo, pero voy a llegar a lo mejor solo a la primera sección, no me puedo ir a la segunda [...] Perdón, pero sí hay que ser pragmáticos. (CRC, 30 de agosto de 2019)

Marina respondió diciéndole al consejero que los ejercicios de planeación tienen idas y venidas, y que se van adaptando a los pesos que se tienen en el bolsillo. Añadió que, a lo largo de la vida de Chapultepec, aunque no sólo de Chapultepec, siempre ha sido así. Ella continuó diciendo que:

Los distintos planes que se han hecho para Chapultepec pues se han hecho con este gran deseo de llegar a una mano particular, y se han hecho algunas y otras no, y se va cambiando en función de las realidades: de cómo ha avanzado el conocimiento, de cuántos recursos finalmente se logran, de cuánto ha evolucionado, incluso el fideicomiso en su capacidad de inversión. O sea, yo creo que sí es cierto que el proyecto de Chapultepec ha tenido sus subidas y bajadas, pero no me parece que haya sido hacia la pérdida. De hecho, creo que la gran ganancia que tenemos es justo lo que logramos en diciembre con la cuarta sección. [...] me parece que la ganancia para Chapultepec es clarísima. Y yo insistiría que los procesos de planeación como los presupuestos, son eso. Son ejercicios que sí te permiten tener una ruta más o menos ordenada por donde vas a ir, y las realidades te van conduciendo. Nunca ha estado acabado el proyecto de Chapultepec. (CRC, 30 de agosto de 2019)

Marcos intervino para hacer una aclaración diciendo que, si bien los procesos son abiertos, igual se tiene que pensar en un corto, mediano y largo plazo. El consejero Márquez se sumó a la discusión diciendo que lo que a él le preocupa no es tanto la gente a cargo del proyecto, pues los considera competentes, sino más bien le preocupa la metodología para que cada idea tenga un plan económicamente viable, así que para él la cuestión reside en ¿cómo poder hacer un mecanismo para ampliar el presupuesto del bosque?

El coordinador de la mesa Antonio Azuela, para ir cerrando la discusión, propuso un par de acuerdos. Primero, planteó la cuestión sobre qué es lo que se podía hacer secundariamente y qué paralelamente. En el caso del agua, que se discutía anteriormente, planteaba que es una urgencia que se tiene que atender independientemente de la situación; siendo la Secretaría de Medio Ambiente de la Ciudad el enlace para poner en contacto las distintas iniciativas activas en torno al tema e informando a Gabriel Orozco. En ese sentido, afirmó que dado a la urgencia del tema y a la oportunidad de financiamiento que ve por parte del fideicomiso, podía ser un asunto que se lleve paralelamente al proyecto.

En esta conversación encontramos dos posturas diferentes sobre cómo debería de ser la planeación. Una es la del consejero y arquitecto paisajista Marcos Mazari quién define la planeación como una acción metódica que consiste en precisar rutas, plazos temporales y presupuestos a los proyectos,

por lo tanto, asume como un riesgo metodológico el que aún no exista certidumbre sobre los presupuestos que se van a destinar para la ejecución del PIC. Para este actor, la planeación representa una responsabilidad social de tener muy claro un documento que expresa las intervenciones, las fechas y los montos con los que se va a realizar el Proyecto Integral Chapultepec.

Por otra parte, encontramos la postura de la secretaria de Medio Ambiente que planteó la planeación como un proceso de ir y venir entre el plan y sus posibilidades de realizarlo. Más específicamente, la funcionaria definió la planeación como un ejercicio inacabado, en Chapultepec y en otros lados, dado que depende de las realidades cambiantes, es decir, con cuestiones que pasan por el conocimiento científico disponible, los recursos económicos que se cuentan para su realización, e incluso en las capacidades de inversión del Fideicomiso.

Estas dos definiciones son ilustrativas de dos tipos de horizontes de planeación que concurrieron en el consejo a raíz de la deliberación sobre el PIC. Por una parte, encontramos lo que aquí llamaremos horizonte experto. En este caso, siguiendo las palabras de Mazari, esta perspectiva apela a la práctica de la planeación como un ejercicio metódico que se traduce en la definición unívoca de los pasos a seguir, los plazos temporales y los presupuestos para que la sociedad sepa qué se hará y cómo exactamente. Por otra parte, está un horizonte gubernativo, estrechamente vinculado al trabajo de altos funcionarios, en donde la definición de la planeación se entiende como un proceso inacabado y se pone el énfasis no en el método por sí mismo, sino en su adaptabilidad a las posibilidades que va teniendo el proyecto según el contexto político, económico y técnico.

Asimismo, en estos horizontes encontramos dos anclajes distintos de lo público. Por una parte, encontramos que detrás de la visión del consejero, hay un anclaje de lo público a la práctica de la transparencia del presupuesto destinado para la ejecución del proyecto. Por otra parte, detrás de la visión de la funcionaria encontramos que lo público se ancla más bien a la apertura de un espacio que antes estaba cerrado. En este sentido, el acento no recae en la publicidad de la información, sino en la ganancia que derivó de la decisión gubernamental de donar un terreno al Bosque y en el proceso de concatenar esa decisión con el conjunto de prácticas que la materializan. Ambas

posturas apelan también a públicos distintos. Mientras que el consejero refiere tanto a “la sociedad” como un público universalizado a quién rendir cuentas como a los interesados en financiar algo; la funcionaria parece más bien invocar implícitamente a los usuarios cuando dice que la ganancia es para Chapultepec.

Ahora bien, la intervención del consejero Antonio Azuela, al sugerir priorizar y definir rutas paralelas y secundarias para realizar los diversos proyectos para la gestión y mejora del bosque, evidencia que estas miradas encontradas sobre la planeación pueden no ser excluyentes, sino simultáneas y que concurren en la práctica del Consejo mediante la alineación y negociación de objetivos.

Por lo que respecta a los efectos del PIC en las dinámicas del Consejo, encontramos aquí que este proyecto desestabilizó las formas de trabajo de los consejeros que en otros temas habían sido consultados previamente a las decisiones tomadas en Chapultepec. Esto resulta indicativo de un replanteamiento del papel de los consejeros en el arreglo de gobernanza del bosque pues, aunque siguen teniendo cierto poder para cuestionar y revisar las decisiones en Chapultepec, no tuvieron aquí el peso legitimador que habían tenido en otras decisiones.

2.2 Hay un juego nuevo ¿habrá un nuevo rol?: el horizonte de la planeación filantrópica

En septiembre de 2019, Gabriel Orozco presentó frente al Consejo Rector y varios miembros del Fideicomiso algunos de sus avances del Plan Integral Chapultepec, que consistió en una presentación de *power point* en donde se describían a grandes rasgos los proyectos que integraban el plan integral. Las diapositivas eran unas fichas homogéneas que presentaban del lado izquierdo el nombre del proyecto, una fotografía del lugar y un párrafo que enumeraba la ubicación, la extensión en metros cuadrados y los encargados institucionales de la gestión. Luego del lado derecho se presentaba un mapa satelital del lugar con polígonos y números que hacían referencia a los proyectos de los que estaba hablando. También, señaló que el objetivo para 2019 era tener listo el Plan Maestro General del proyecto de la cuarta sección, y que posteriormente, mediante el recién creado *Taller Chapultepec* – un grupo convocado por Orozco y compuesto por diversos asesores especialistas en arquitectura, ecología y urbanismo- se elaborarían los planes maestros más específicos para los proyectos específicos que estaba presentando.

Cuando estaba finalizando, pasó una lámina titulada presupuestos, que mostraba una tabla con números y diferentes colores, que cambió rápidamente, diciendo algo así como: “ay esto no iba”, pasando a la siguiente y última lámina que mostraba la leyenda “4. Retroalimentación”. Los miembros del fideicomiso de inmediato reaccionaron al error. La presidenta del Fideicomiso preguntó si eso era una tabla de presupuestos para los proyectos, a lo que Orozco dijo que sí, pero que no estaba autorizado aun a mostrarlos porque eran preliminares y estaban en proceso de aprobación. Una de las integrantes fundadoras del fideicomiso dijo que igual le iban a preguntar por los presupuestos, y fue entonces que Orozco mencionó que el monto destinado para el proyecto se había anunciado en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el año 2020, que recién se había hecho público unos días atrás. Las mujeres del Fideicomiso preguntaron cuánto era y de dónde salía. Orozco preguntó a su asistente, quién menciona la cifra de 1,600 millones de pesos vía la secretaria de Cultura.

Aquí inició una discusión polémica y un tanto acalorada. Las tres principales representantes del Fideicomiso en ese momento -la presidenta, la directora y la integrante invitada y miembro histórico del Fideicomiso- tuvieron muchas dudas. Lo que en un inicio era un tema de presupuesto, se volvió una reflexión sobre el papel que jugaría el Fideicomiso ahora que se anunciaba una gran inversión pública para una intervención mayor en el Bosque coordinada por la Secretaría de Cultura.

En un principio, las preguntas se orientaron a saber cómo es que se iba a ejercer el presupuesto. La presidenta, de forma calmada, aunque notoriamente preocupada, preguntaba cosas relacionadas con el destino de ese presupuesto asignado: ¿cuál sería el destino de esos recursos?, ¿hay obra y qué obras?, ¿será solo para proyectos ejecutivos?, a lo que Orozco respondió que en el primer año se destinaría a financiar los planes maestros y a la creación del *Taller Chapultepec*, así como un taller de agroforestería liderado por biólogos que implicaría la capacitación de funcionarios de la SEDEMA. También mencionó que se destinaría para la movilidad en el Bosque y a concursos arquitectónicos. La secretaria de Medio Ambiente intervino y dijo que también sería para estudios ambientales, y añadió que igualmente había recursos involucrados de CONACYT, SEDEMA, y la Secretaría de Obras local – la directora del bosque reafirmó este punto en una mínima

intervención. La presidenta del Fideicomiso comentó que en la junta técnica del Fideicomiso (previa a esta reunión) se habló de la relevancia de contar e impulsar un programa hídrico en la tercera sección, debido al gran interés de patrocinadores internacionales en promover este proyecto. También insistió en detalles concretos, preguntando en qué fecha se podría tener un plan concreto en materia hídrica para poder presentarlo con los patrocinadores. Orozco respondió diciendo que estaría listo para el verano próximo y que estaba en toda la disposición de trabajar juntos.

Conforme fue avanzando la discusión, y visto que el proyecto ahora involucraba un gran presupuesto público aportado por la Secretaría de Cultura, las preguntas se volvieron más reflexivas sobre el papel del Fideicomiso y del Consejo en la gestión de Chapultepec. La integrante invitada del Fideicomiso empezó entonces a intervenir de manera imponente (interrumpiendo a los demás, hablando con voz fuerte) para exigir la inclusión del Consejo y del Fideicomiso en el *Taller Chapultepec*, puesto que consideraban que era importante que estos organismos estuviesen presentes en las juntas de trabajo. También hizo toda una reflexión abierta sobre el papel que jugaría el Fideicomiso de ahora en adelante, haciendo preguntas como: “¿Sí vamos a ayudar en el financiamiento o no?, ¿todo va a ser federal? Tenemos dudas ¿Nos va a tocar el mantenimiento o la administración?, ¿qué papel vamos a jugar de Fideicomiso?”, Hay un juego nuevo, ¿habrá un nuevo rol?, ¿seguirían aprobando?, ¿o solo financiando proyectos?, ¿de qué forma se haría? ¿seguirían siendo corresponsables en la gestión de Chapultepec?, porque “Antes éramos como corresponsables”. “¿Cuál va a ser nuestro rol?”, fue la pregunta de cierre de esta primera intervención larga de la invitada.

La secretaria de medio ambiente respondió breve pero firmemente a estos cuestionamientos diciendo que el rol del Fideicomiso no cambia. Que el taller que propone Orozco tiene que ver con otra cosa, y que los roles que juegan tanto el consejo como el Fideicomiso son muy importantes para la gobernanza de Chapultepec. La presidenta, en otra actitud como de traductora o “suavizadora” de las palabras de la invitada, fue más diplomática e insistió en hacer preguntas más concretas relacionadas con el modelo de gobierno y el aterrizaje del proyecto: habló de la metodología para escoger a las personas que compondrían el taller o el de los planes. La invitada volvió a interrumpir diciendo que “Si ya hay presupuesto, ya hay un proyecto”, y preguntó que iba

a venir primero: si lo creativo o lo operativo. Orozco habló de su idea del *Taller Chapultepec* como un “taller mecánico a puertas abiertas” en donde se iban a conjuntar a los mejores biólogos y arquitectos de primer nivel, y que las puertas estaban abiertas para participar en las decisiones que se toman allí. Esto volvió a avivar la polémica, pues la presidente y la invitada insistieron en que se está haciendo una consulta a posteriori.

La discusión encimada continuó por un par de minutos, hasta que la secretaria de medio ambiente tomó la palabra y dijo muy firmemente que el esquema de gobierno no cambiaba, no cambiaban los roles; que más bien faltaba, en efecto, el desarrollo de ideas particulares. También expresó su extrañamiento por la incomodidad que había surgido entre los miembros del fideicomiso, calificándola de sobre reacción, puesto que hasta ahora se había tenido mucha apertura. Concretamente, señaló la invitación que se había extendido en semanas anteriores en la pasada reunión del consejo a los miembros del Fideicomiso y a los consejeros para participar en las reuniones con Orozco y Sheinbaum, de las cuales no habían asistido por estar de vacaciones o con otros compromisos profesionales. Añadió que no era una condición de ocultar, sino que más bien también así se han ido dando las cosas; el tema de los recursos se ha dado entre subidas y bajadas, e hizo hincapié en que no era una cosa acabada, que era un ir y venir entre lo procedimental y lo creativo. Las integrantes del Fideicomiso agradecieron a la secretaria la apertura, y finalizó diciendo que estaban muy dispuestos a trabajar juntos. Con esto dicho, y debido a que ya se acercaba la hora de finalizar, se concluyó la reunión en un clima un poco menos ríspido, y con el compromiso de seguir trabajando juntos.

Esta conversación es ilustrativa de uno de los principales efectos del PIC en el arreglo de gobernanza del bosque de Chapultepec. Lo que se puede observar aquí es que, aunque el rol del fideicomiso en el financiamiento de proyectos puntuales no cambió, sí implicó un cuestionamiento del horizonte de planeación filantrópica que había venido operando en el Bosque de Chapultepec desde la reactivación del fideicomiso en el año 2002. Este horizonte de planeación apela a la práctica del financiamiento filantrópico privado mediante el uso del plan maestro como el instrumento guía para realizar rehabilitaciones puntuales del bosque, a partir de proyectos definidos y ejecutables en el corto y mediano plazo, es decir, entre uno y tres años. Planteado originalmente bajo un esquema de *peso por peso*, el fideicomiso también se había asumido hasta

este momento como corresponsable financiero de las obras realizadas en el bosque. En este sentido, el público de la planeación filantrópica son los patrocinadores y donantes, pues a partir de los intereses de estos o las donaciones de aquellos es que se van definiendo los proyectos a realizar. Finalmente, los planes promovidos por el Fideicomiso generalmente conllevan un trabajo de deliberación previa a su ejecución que se realiza en las sesiones del Consejo Rector.

No obstante, la irrupción de la iniciativa presidencial de ampliar e integrar las cuatro secciones de Chapultepec con una inversión pública sin precedentes tuvo como efecto la desestabilización de una idea fundamental para el arreglo que hasta ahora se había dado por sentado entre los empresarias filántropas del Fideicomiso y la administración del Bosque de Chapultepec. Específicamente, se trastocó el sentido común filantrópico basado en la idea de la carencia del estado para renovar y mantener el bosque, a partir del cual se había justificado la intervención de actores privados en la gestión de Chapultepec.

Asimismo, la reacción de ciertas integrantes del fideicomiso frente a lo que consideraban como una consulta a posteriori hace evidente la presencia del fideicomiso, no sólo como un actor económico, sino también político en la toma de decisiones y gobernanza del bosque. La aparición del estado federal como un nuevo actor que toma la iniciativa e invierte en proyectos en el Bosque de Chapultepec sacudió las relaciones de poder implícitas en la práctica del financiamiento filantrópico del Fideicomiso ProBosque Chapultepec. De tal modo, el fideicomiso paso de ser un agente a ser un público de la planeación política, y su relación con las autoridades del bosque se replanteo en términos de apertura, y ya no de corresponsabilidad, al menos en el contexto del PIC.

2.3 Lo que diga la Ciudad: los horizontes de la planeación deliberativa y estatal

La séptima reunión ordinaria del Consejo Rector se llevó a cabo en el Ayuntamiento de la Ciudad de México en el Salón de los Murales en octubre de 2019. Había dos mesas al centro ovaladas con sillas negras ejecutivas. Los consejeros ocuparon la esquina izquierda de la mesa, los del Fideicomiso ocuparon la mitad de la mesa, y los invitados de la sesión la esquina derecha; mientras que en el centro dando la espalda a los murales, se sentaron los representantes de cada parte: la presidenta del Fideicomiso, el coordinador del Consejo, la Jefa de Gobierno en el centro y el coordinador del Proyecto Integral Chapultepec a su izquierda.

El tercer punto de la agenda fue el intercambio de ideas para la Propuesta Cultural del Bosque de Chapultepec. El coordinador del consejo abrió la discusión con la iniciativa de generar un mecanismo de escucha de las opiniones de la gente sobre el proyecto. A propósito, dijo:

En la historia del consejo, los temas se han hecho públicos [...] Una rueda de la fortuna se vuelve pública porque alguien lo comenta, entonces el Consejo escucha el eco de la opinión pública y lo toma en cuenta. Pero nunca se ha tomado la iniciativa. Yo creo que está mal no tener la iniciativa desde antes. Cualquier iniciativa concreta pasa por el consejo, y todos los actores tenemos que escuchar lo que diga la ciudad. Tenemos que escapar de un debate entre individuos, individuos de la élite, ¿no? en donde corremos el riesgo de hacer un debate individualizado. (CRC, 25 de octubre de 2019)

El consejero continuó, proponiendo la posibilidad de generar un mecanismo de escucha. Elaboró esta idea diciendo que no estaba pensando en una consulta pública mediante mecanismos electorales, ya que este procedimiento se vería rebasado por la cantidad de proyectos que giran en torno al Proyecto Integral. Sin embargo, planteó la posibilidad de tener un método donde se pueda recopilar las opiniones de la ciudad: “Es que haya, digamos, un movimiento, una publicidad que permita y nos permita al consejo ir tomando opiniones proyecto por proyecto, habiendo escuchado lo que tiene que decir la opinión pública” (CRC, 25 de octubre de 2019).

La jefa de gobierno reaccionó diciendo que estaban en un momento distinto de lo que se ha venido viviendo en el consejo, por lo que no se podía analizar este proyecto de la misma manera en la que se han analizado otras propuestas en este espacio. En este caso, señaló, se trata de una decisión que se traduciría en cosas importantes: una inversión pública histórica en el proyecto y un coordinador con un concepto general de parque urbano con una visión artística, cultural y ambiental. Obviamente el proyecto lo tiene que conocer la ciudadanía, afirmó, pero no es una decisión externa; por lo tanto, el tema de la consulta tendría que definirse muy bien. Detalló: no es la decisión lo que tiene que ponerse a consulta, pues el bosque es de la ciudad, y el proyecto por tanto es para la Ciudad. Añadió: “Hay que defender en lo que creemos [...] Sí hay que decirlo, más no preguntarlo”, afirmó firmemente; y, en todo caso, se hará consulta por Ley en la parte ambiental. Finalmente se dirigió al Consejo diciendo que le gustaría que se entusiasmaran con el proyecto al igual que sus promotores, y que sabía que se venía trabajando de una manera en la que los consejeros ya habían visualizado y que ahora es un cambio: ya no era la misma visión de Mario

Schjetnan, sino una visión completamente distinta hecha por excelentes artistas, por lo que les invitaba a centrar la discusión en esta nueva visión y conjuntar los esfuerzos para unir estas dos visiones.

El consejero coordinador retomó diciendo que no es que le interese defender su nicho político, ni el pleito con otros expertos; más bien le interesaba proponer sobre la mesa un proceso participativo para que se dé a conocer el proyecto y para escuchar otras voces más allá de las que ya hemos escuchado. La jefa de gobierno preguntó: ¿cuáles voces?, a lo que el consejero respondió: la de otros arquitectos renombrados. Están en competencia, se apresuró a decir la mandataria. ¡Claro!, exclamó el consejero, justamente la propuesta del consejo va en el sentido de superar la discusión más allá de esas competencias disciplinares. El consejero insistió que no se trataba de una consulta, sino una escucha. El proyecto se va a dar a conocer entre el público en general y toca estar alertas, por lo que su propuesta no es hacer un mecanismo que sea un proceso electoral, sino donde se pudieran recopilar las opiniones de todos y de escuchar voces diversas para que haya un diálogo abierto sobre el proyecto. En este sentido, dijo que estaban en condiciones de generar un espacio de escucha y como consejo asumir esa responsabilidad de escuchar en un marco legal (CRC, 25 de octubre de 2019).

Detrás de esta conversación, se asoma el horizonte de planeación deliberativa que se fue proyectando desde el consejo rector a partir del Plan Integral de Chapultepec. Desde esta perspectiva, la “planeación se plantea como un ejercicio político que se negocia constantemente” (CRC, 27 de septiembre de 2019b) por lo que se apela a la práctica del diálogo abierto mediante la creación de un mecanismo participativo y de escucha de las diversas voces de la opinión pública sobre cada uno de los proyectos relacionados al PIC. Retomando lo que señala el consejero, este horizonte se enraíza en la experiencia previa del Consejo Rector sobre ciertas intervenciones en el bosque que causaron controversia al hacerse públicas, por lo que se tuvieron que suspender e incluso retractar, como sucedió con la estatua del líder de Azerbaiyán (Contreras, 2012)²⁶ y la rueda de la fortuna (El Universal, 2016). Tomar la iniciativa para escuchar las opiniones de la

²⁶ En 2012 hubo una polémica pública por la colocación del dictador de Azerbaiyán, que terminó en su retiro. Esta decisión, primero avalada por el Consejo un año antes, causo también polémica dentro del Consejo Rector. (Contreras, 2012)

ciudad se vuelve así fundamental desde esta perspectiva, tanto para generar un proceso participativo fuera de las élites, como para dar cabida a la controversia como parte constructiva del proceso de planeación.

Frente a ello, encontramos el horizonte de la planeación estatal que más bien favorece la decisión gubernamental en sí misma como el fundamento del proceso. En vez de pensarla como una práctica negociable, la planeación se representa desde esta perspectiva como una práctica monopólica del estado desde donde se asume que, si bien se tiene que informar la decisión, ésta no se tiene que poner en cuestión porque representa lo mejor para la Ciudad.

Retomando la discusión de Daniel Cefai (2018) sobre los públicos y la publicidad, se puede argumentar que estos dos horizontes de planeación estatal y deliberativa se fundamentan en una misma visión normativa de lo público ligada a los procesos de argumentación, diálogo o comunicación de la democracia deliberativa. A propósito, el autor nos dice que desde esta visión normativa “lo público es asunto de individuos racionales, razonables, que se adhieren a una concepción única de la razón pública y acuerdan las premisas de una justificación de valor universal o los procedimientos a seguir para formular argumentos admisibles” (Cefai, 2018). En otras palabras, lo que nos ilustra este episodio es que ambos horizontes ponen en el centro la publicidad anclada a las prácticas de argumentar, dialogar o comunicar las decisiones que rodean el Plan Integral Chapultepec.

No obstante, estos horizontes de planeación parten de distintas formas de entender la publicidad. Desde el horizonte estatal de la planeación, la publicidad se entiende como la rendición de cuentas de la decisión tomada por el estado; mientras que para el horizonte deliberativo la publicidad se entiende como diálogo, que implica no solo la visibilidad de la información sino también la escucha de opiniones diversas, incluso cuando estas estén “en competencia” con la visión estatal. De tal modo, estos horizontes aluden también a distintos públicos. Escuchar a la ciudad desde el horizonte estatal parece aludir a lo que Michael Werner define como el público, es decir como “una especie de totalidad social” (Warner, 2002, p. 49) con intereses e identidades universalizadas; mientras que, desde el horizonte deliberativa, la ciudad da cabida a dos audiencias específicas: la

de los expertos y la de los habitantes de la ciudad no pertenecientes a la élite gubernamental o tecnocrática.

Una cosa más que resulta importante notar de este debate es la emergencia de una nueva racionalidad política en la práctica de los consejeros. En el marco de este gran proyecto, encontramos por primera vez la iniciativa explícita del Consejo de asumir una actitud de escucha, asumiendo un rol que va mucho más allá de la representación y que se orienta más bien a la inclusión de otras voces. De tal modo, el consejo reafirma su papel de ser contrapeso frente a iniciativas gubernamentales hegemónicas.

2.4 “¿Qué manejo vamos a hacer, o sea, en la realidad pues, en la cotidianidad?”: el horizonte de la planeación burocrática

Al medio día del diez de septiembre de 2019, diecisiete días después de la presentación de los avances del proyecto de Gabriel Orozco ante el Consejo, se organizó un taller para escuchar la opinión de diferentes expertos sobre el Programa Integral Chapultepec. Después de la sesión ordinaria del consejo, inició la presentación por parte de Antonio Azuela, quién calificó el evento como un ejercicio informal del Consejo sumamente importante para el Bosque y para el proyecto de la cuarta sección porque era la primera vez que se impulsaba desde el consejo la inclusión de las opiniones de varios expertos externos en materia de paisajismo y medio ambiente.

Los asistentes se fueron presentando uno por uno. En la sala habían, sin contarme, un total de veintiséis personas, entre los que se encontraban: a) los cuatro funcionarios directivos del bosque (la directora, los subdirectores técnicos y de proyectos y la encargada de gestión), b) cuatro consejeros, c) La presidenta del Fideicomiso, d) cinco personas del equipo de Gabriel Orozco, entre los que estaban tres abogados, el asistente del proyecto y una mujer designada por Gabriel para representarlo ya que él no pudo acudir por estar fuera del país; e) siete funcionarios administrativos del bosque y personal contratado para la logística del evento; y, e) tres expertos convocados por el consejo. Entre estos últimos estaban el biólogo Alejandro Alva, experto en gestión hídrica e impulsor de proyectos como el Ecoducto; el arquitecto Félix Sánchez, conocido por sus obras de vivienda social en la Ciudad de México; Mario Schjetnan, autor de los planes maestros de rehabilitación del bosque de Chapultepec de las últimas décadas.

La dinámica del taller se planteó anticipadamente por los consejeros, quienes enviaron a los especialistas tres preguntas a responder de manera abierta. La primera era sobre su visión acerca del Chapultepec actual, la segunda sobre sus opiniones respecto los usos futuros de Los Pinos y las instalaciones militares dentro de la cuarta sección de Chapultepec, y finalmente, la tercera versó sobre su opinión del futuro de Chapultepec desde su perspectiva disciplinaria.

La primera ronda duró aproximadamente dos horas y fue encabezada por los expertos, quienes desde su campo de conocimiento, experiencia profesional y opinión abordaron las cuestiones planteadas. Mediante exposiciones muy detalladas en power point, con mapas, esquemas, diagramas e imágenes satelitales del bosque, fueron cada uno señalando tanto temas relevantes que deberían ser considerados en el nuevo plan, así como recomendaciones e incluso objeciones a ideas centrales del PIC. Alejandro Alva destacó el tema del agua y la importancia de un plan hídrico que considerará la integración bajo una nueva racionalidad técnico-ambiental. Entre la inmensidad de datos, mapas y fotografías que mostró, señaló que la tercera y cuarta sección están dentro de una cuenca hidrológica que, de tener el manejo adecuado, podría producir agua para abastecer Iztapalapa. Por su parte, Mario Schjetnan hizo un recorrido exhaustivo por los planes maestros y diagnósticos que él encabezó en las tres secciones de Chapultepec, para luego dar su opinión sobre las posibilidades de integración. A propósito, criticó la idea de la interconexión del bosque a pie tan promovida en el nuevo plan, por considerar inviable para un usuario común recorrer en un día los ocho kilómetros que separan la puerta de los leones en la primera sección y la fábrica de pólvora en la recién adherida cuarta sección de Chapultepec. Finalmente, Félix Sanchez, trayendo la dimensión poética a la sesión pronunció un ensayo que nos recordaba los cruces subjetivos y colectivos de la historia de Chapultepec. También presentó diversas sugerencias entre las que destacan: considerar la creación de otros parques en la ciudad para una justa redistribución de estos espacios y evitar la hiperconcentración cultural y ambiental en Chapultepec; la sustitución, mas no la construcción, de nueva infraestructura en las primeras tres secciones; la creación de una reserva de fondos para el mantenimiento del bosque y la nueva sección, sugiriendo como una posibilidad una inversión inmobiliaria de bajo perfil y la creación de un consejo de rescate; así como una consulta a la población para llegar a un proyecto realmente consensuado.

Una vez terminadas las intervenciones de los expertos, tocó el turno a los y las funcionarias que encabezan la administración del Bosque que, por esta ocasión, fueron invitadas como expertas y no solo como burócratas. La funcionaria encargada de la gestión en el bosque y de organizar las reuniones del consejo no presentó nada en Power point, sólo llevaba unas notas que parecían hechas a mano en una hoja de papel de cuaderno. Ella agradeció el espacio y afirmó que hasta ahora había sido un recorrido impresionante del bosque de Chapultepec, y que todos en su justa medida y desde su perspectiva y formación habían logrado dar una fotografía del bosque. No obstante, afirmó que la parte del usuario se encontraba desdibujada en cada una de estas exploraciones, pues tanto la visión ambiental como la arquitectónica dejan fuera la actividad humana y la relación del hombre con la naturaleza en sus prescripciones sobre Chapultepec. En este sentido, ella afirmó que el Bosque está usado por gente viva, y que generalmente las propuestas que se presentan para intervenirlo generalmente olvidan eso: el uso, la visión de los usuarios. A continuación, mencionó varias cuestiones para la planeación que era necesario considerar desde su perspectiva:

Cada especialista desde su propio nicho define qué es lo mejor para el bosque. Pensando en lo que podrían preferir los otros, ¿no?, pero sin haber hecho una consulta. Sin haber preguntado a la gente que vive en las colonias de enfrente o las que están en la parte de atrás, o los que están cruzando por lo que sería la avenida Constituyentes, o los que caminan por Reforma, o por Gandhi o por cualquiera de las otras vialidades que cruzan el bosque. A nosotros nos gustaría que esa visión que pueden tener los usuarios estuviera reflejada en cada uno de los usos del propio bosque. Que esa necesidad de la población [...] sea incorporada en los proyectos a la hora que se decida. Que ese uso que la gente hace del lago de Chapultepec, donde están los patos y les avienta la comida, sea también prevista a la hora que estemos diseñando el lago. Que estemos conscientes de que hay una presencia que está permanentemente en el bosque, históricamente en el bosque que es el comercio. (CRC, 27 de septiembre de 2019b)

Y así, empezó a señalar la importancia de los comerciantes para el bosque de Chapultepec: “ellos también forman parte del bosque y tienen hábitos y características particulares”. Dijo que, si bien a todos nos gustaría sacarlos del bosque para preservarlo ambientalmente, la realidad es que son parte de este. Asimismo, invitó a los que están diseñando los nuevos espacios del bosque, a quienes están validando y a los que están financiando los proyectos preguntarse quiénes son los visitantes del bosque. Y qué hacen, añadió el arquitecto Félix Sánchez mientras la escuchaba. Ella asintió y dijo: “¿Vienen aquí porque estaban cansados y se acostaron en una banca, o vinieron a hacer

ejercicio, o a hacer bicicleta de montaña? Porque las personas usan el bosque de formas diversas, tengamos estos usos previstos o no” (CRC, 27 de septiembre de 2019b).

Respecto a las preguntas que se plantearon sobre el desarrollo a futuro del Bosque de Chapultepec, ella respondió que le gustaría que, por ser el gran pulmón de la ciudad, se conserve y se multiplique, retomando la intervención de Félix, para que no tenga su capacidad de carga rebasada; siendo esto último, un tema dejado de lado en las agendas de los diversos proyectos. Desde la perspectiva de la administración, la pregunta sobre cuanta capacidad de carga tiene el bosque es clave, así como lo es también buscar la manera de articular este conjunto de perspectivas encontradas sobre lo que debería de ser Chapultepec: “¿Cómo negocio con usted que efectivamente tiene que haber un bosque muy cuidado a riesgo de perder que se incorpore la cuarta sección o que manden los recursos para lo que sería el mantenimiento del bosque, porque ahora ya se va a otro lado?” (CRC, 27 de septiembre de 2019b). Ese es mi comentario, cerró la funcionaria.

La directora del bosque de inmediato intervino: “No es un comentario, es parte de la discusión al interior de la administración y es el bosque que recibimos y que nos toca administrar” (CRC, 27 de septiembre de 2019b), dijo muy convencida. Al ser un bosque con alta demanda cotidiana por múltiples actores, el “contenido social” es fundamental, aunque a veces los paisajistas y biólogos dejen esto en un plano secundario, continuó. A propósito, mencionó: “Ayer me mandaron una foto de alguien que estaba nadando en el lago. Este es el uso que tiene el bosque” (CRC, 27 de septiembre de 2019b). También dijo que la administración le apuesta a hacerlo más bosque y menos parque, refiriéndose a que le gustaría que hubiese menos infraestructura y más árboles, pero también a su deseo de reducir los usos intensivos por el impacto que pueden llegar a tener los eventos masivos en el bosque. Ella expresó: “[...]me choca mucho que lo vean como un salón de fiestas en donde ahora vas a hacer esto, y a ver cómo te organizas” (CRC, 27 de septiembre de 2019b). Insistió que hacía falta discutir este tema, pues igual el bosque “es el espacio más democrático [...] que tiene esta ciudad, en donde viene la gente de menos recursos o viene la gente de más recursos.” (CRC, 27 de septiembre de 2019b). En este sentido, planteó la duda sobre si la ampliación del bosque es necesariamente lo más deseable desde el punto de vista de la gestión:

Creo que un gran tema es el de la capacidad de carga [...] No es que queramos que en la cuarta pase lo de la primera. No. Por favor no, no, no. No se vale esta recarga. Es un espacio...sí arquitectónico, sí, pero también es un Área de Valor Ambiental [AVA] y ahí sí difiero mucho de su propuesta de la cuarta sección. La cuarta

sección es un AVA y la Ciudad de México merece y debe proteger los poquitos espacios que tiene verde. (CRC, 27 de septiembre de 2019b)

Aunado a esto, la directora también señaló otros asuntos, como la seguridad del espacio y la restauración ecológica de la cuarta sección, como elementos clave a considerar para el desarrollo del PIC. En este sentido, planteó una pregunta: “¿qué manejo vamos a hacer...o sea, en la realidad pues, en la cotidianidad?” (CRC, 27 de septiembre de 2019b).

Siguió la intervención del biólogo y director técnico del Bosque. Comentó que él se posicionaba desde la parte biológica, así como Orozco se posicionaba sobre la parte artística. El funcionario ofreció un panorama muy amplio sobre lo que se ha hecho y falta hacer en materia de reforestación en el bosque, mostrando el gran trabajo técnico que se ha realizado en los últimos años. Luego, señaló que, para él, el tema de la conectividad era muy importante, entendida no como la movilidad dentro del bosque, sino de la interacción con los vecinos. Señaló la importancia de tomar la opinión de un sector de la población, pero no sobre todos los espacios: “¿le vamos a preguntar a la señora que se amarra de los árboles?” (CRC, 27 de septiembre de 2019b), cuestionó, refiriéndose a los vecinos que protestan cuando se hacen programas de saneamiento forestal que implican talas de árboles enfermos o muertos. “Es lo cotidiano que nosotros encontramos” (CRC, 27 de septiembre de 2019b), dijo refiriéndose a la escucha de los vecinos durante los trabajos de restauración forestal. Finalmente, insistió en que esto se tendría que hacer de una manera metodológicamente correcta y ordenada para obtener un buen resultado.

En estas declaraciones de los funcionarios del bosque encontramos bosquejados ciertos rasgos del horizonte de planeación burocrática que se hizo presente dentro de las discusiones sobre el PIC. Desde la perspectiva de los funcionarios, encontramos que la planeación se entiende más desde la experiencia del manejo cotidiano, retomando las palabras de Mónica Skidmore, y no solo desde la praxis de los paisajistas o biólogos de mirar desde arriba o desde lejos el acomodo del bosque. En este sentido, el horizonte de los burócratas con respecto a la planeación se relaciona con la práctica de la administración: de árboles, de presupuestos, de usuarios, de vecinos, de comerciantes. Esto implica una temporalidad mucho más corta que la que se proyecta desde los horizontes de la planeación experta o estatal, pues toca resolver todo tipo de imprevistos de manera mucho más

inmediata. Asimismo, la visión procedimental de este horizonte de planeación abarca documentos como padrones de comerciantes, permisos y concesiones, planes de manejo ambiental, reglamentos de usos y licitaciones.

Al estar orientado a la gestión de un espacio que se usa, este horizonte de planeación parece fundamentarse en una visión de lo público anclada a lo espacial. Es así como, en el horizonte burocrático de la planeación, la publicidad se asocia principalmente a cuestiones de accesibilidad y uso del espacio, como lo ilustra Mónica cuando habla de su preocupación por la capacidad de carga del bosque durante la realización de eventos masivos; o bien, se asocia también a la vocación ambiental de Chapultepec, retomando las preocupaciones de las funcionarias de que Chapultepec se haga más bosque y menos parque.

Aunado a esto, la publicidad también se asocia a la visibilidad, no de la información como en el horizonte estatal, sino de ciertos públicos del bosque. En este sentido los públicos de la planeación burocrática son diversos. Los usuarios son un primer grupo que las funcionarias insisten en considerar a la hora de diseñar planes de intervención en el bosque que ellas administran, pues son el grupo de atención prioritaria de la administración. Un segundo público de la planeación burocrática son los comerciantes por su presencia histórica en el bosque, pero también por ser los objetos y sujetos de resistencia de los planes de ordenamiento al interior del bosque. Finalmente, otro público son las y los vecinos del bosque debido a la interacción con la administración a la hora de implementar los planes en el territorio.

3 Las definiciones del plan y sus funciones políticas

Cómo ya se mencionó al principio de este capítulo, cuando se presentó la propuesta de transformar Chapultepec mediante el Plan Integral ante el Consejo Rector se planteó como un proyecto político que pretendía, entre otras cosas, marcar una diferencia con el gobierno anterior mediante la instauración de un nuevo paradigma de planeación (Orozco, CRC, 5 de abril de 2019). No obstante, esta pretensión se encontró con un arreglo de gobernanza que, durante las últimas dos décadas, venía trabajando bajo un esquema de planeación estratégica basada en planes maestros puntuales. En este sentido, el Plan Integral Chapultepec como documento en elaboración se volvió un objeto de contestación entre los consejeros, filántropas, burócratas, funcionarios y promotores del

proyecto. Esta tensión entre las distintas perspectivas se materializó en una negociación sobre lo que debería de ser un plan, la cual se tradujo en diversas versiones: una maqueta con relieves y polígonos (Ilustración 9), un manifiesto artístico-político, un documento técnico de planeación o una definición legal que rige las prácticas de ordenamiento territorial gubernamental. Sin embargo, detrás de estas distintas concepciones y materializaciones, lo que se disputó no fue sólo la forma del plan por sí misma sino la función política del instrumento.

Es importante señalar que, además de situar estas discusiones en la ya documentada polarización entre un paradigma de planeación estratégica y una comprensiva en el régimen de planeación de la Ciudad de México como el que ofrece (González-Malagón, 2019), los episodios que se exponen a continuación son muestra también de cómo diversos procesos de planeación emblemáticos que se han dado en el contexto de la Cuarta Transformación se han visto atravesados por una contraposición entre horizontes de planeación diversos. Esta oposición a su vez encierra una tensión ideológica que se traduce en una distinción entre documentos políticos y técnico-jurídicos.



Ilustración 9 El Programa Integral Chapultepec en maquetas, bocetos e ilustraciones.²⁷

²⁷ (Rivera, 2020)

Un ejemplo de esto es la polémica ocurrida a inicios del mandato obradorista por el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 que derivó en la renuncia del entonces secretario de Hacienda Carlos Urzúa. El centro de la controversia fue el documento presentado por el exfuncionario al presidente Andrés Manuel López Obrador, estructurado según lo dicta el artículo 21 de la Ley de Planeación y formado por un conjunto de objetivos, estrategias e indicadores cuantitativos con líneas base y metas, así como la definición de instrumentos y responsables de su ejecución (Secretaría de Gobernación, 2019). El mandatario lo rechazó por considerar que no reflejaba el cambio y la ruptura con el régimen neoliberal (López-Obrador, 2019c) y redactó uno nuevo que consiste en un manifiesto del programa político del proyecto de nación de la Cuarta Transformación y un posicionamiento moral sobre lo que debería de ser el plan como documento, afirmándose que el plan tiene que expresar la parte del pacto social que le corresponde al gobierno, alejándose del “lenguaje oscuro y tecnocrático que lejos de comunicar los propósitos gubernamentales, los escondía” (Gobierno de México, 2019, p. 7). Urzúa defendió su documento, expresándole al presidente que desde su punto de vista “su trabajo no era un plan, sino más bien un manifiesto político y que como tal podría constituir un largo prefacio del otro” (Urzúa, 2019), pero al no ser aceptada su propuesta dejó el cargo poco tiempo antes del plazo de entrega del texto para su aprobación. Finalmente, el plan presentado ante la asamblea legislativa se compuso por ambos: el documento escrito por el presidente como el principal, y el del exfuncionario como anexo.

En los siguientes párrafos se examinan aquellas discusiones del Consejo Rector Ciudadano que giraron en torno al plan y su forma, enfocándonos en los argumentos sobre la función política de este instrumento. Asimismo, nos enfocaremos en la tensión que se dio entre la definición del plan como un documento político o administrativo. Específicamente, se abordarán las distintas versiones del plan movilizadas por los actores involucrados en las discusiones del PIC que variaron entre ser un documento conceptual y general, un instrumento racional para la administración de proyectos y un conjunto de definiciones jurídicas que rigen la práctica de la planeación gubernamental.

A propósito, en este apartado retomó el trabajo de Simin Davoudi y sus colegas que, utilizan la noción de ideología como marco para entender cómo se desenvuelven discursivamente las luchas

políticas en y sobre los conceptos e instrumentos de la planeación. Estas autoras plantean la noción de ideología como un *performance discursivo*, es decir, como “el uso del lenguaje dentro de un contexto social para la producción de efectos específicos [...] y como una interacción social cargada de poder” (Davoudi et al., 2020, p. 20). Es desde allí que señalan que “las ideologías políticas siempre han competido por el control de discursos de planeación de políticas públicas e instituciones mientras navegan los propios legados de planeación” (Davoudi et al., 2020, p. 18). Tomando en cuenta esto, se argumenta aquí que la tensión ideológica que encontramos en el proceso del PIC, tiene que ver con esta lucha por el control de los discursos de planeación que se da entre una perspectiva ideológica definida como antineoliberal de la Cuarta Transformación, que pretende romper con las políticas previas creando un nuevo paradigma de planeación, y, una perspectiva ideológica de los expertos, que buscan más bien una revisión de las formas y lenguajes asociados a ciertos paradigmas de la planeación ya operantes en la Ciudad de México.

3.1 No caer en el fetichismo del documento: el plan y sus formas

El segundo encuentro entre el Consejo y Gabriel Orozco se dio en una mañana de junio de 2019, en una sesión ordinaria del Consejo Rector Ciudadano. Después de la primera presentación formal que se dio un mes antes, esta reunión parecía un primer paso para empezar a materializar cómo se llevaría a cabo esta gran visión sobre la cuarta sección de Chapultepec. El artista inició su intervención diciendo que por el momento no presentaría detalles del proyecto porque estaban iniciando los trabajos, pero que comentaría a grandes rasgos sus ideas. La conectividad es central, insistió, pues uno de los grandes objetivos de su proyecto integral era eso: integrar mediante la creación de rampas y jardines que conecten las 4 secciones para generar un sentido de unidad. El objetivo principal es hacer del Bosque de Chapultepec el mayor lugar de Cultura Ambiental, dijo, reduciendo la cantidad de cemento y aumentando la oferta cultural. Mas que un plan maestro, su propuesta es pensar en un programa que lleve a un concepto general, por lo que estaba recopilando estudios y conversando con funcionarios, expertos y militares para poder tener todos los *layers* desde el subsuelo hasta la última hoja del árbol y mapeando desde los charcos hasta las esculturas en Chapultepec. Finalizada su exposición dio la palabra a los consejeros para que expresaran sus preguntas, inquietudes y temores; diciendo que tenía mucha conciencia de que su proyecto era importante y delicado a nivel ambiental y social.

No tenemos miedo sino curiosidad, se apresuró a responderle el consejero Antonio Azuela, mientras que el consejero Víctor Márquez lo atajó de inmediato con una pregunta directa: ¿qué va a pasar con los planes maestros que están vigentes?, ¿Se van a unificar o van a desaparecer? Gabriel Orozco se apresuró a aclarar que más allá de un plan maestro al estilo arquitectural, con planos y presupuestos, él estaba tomando otros referentes, porque por ahora, se trataba de un plan integral. Lo otro se desglosaría después. Antonio Azuela insistió en pensar en el horizonte de trabajo del Consejo y la importancia de contar con un programa sobre el cual deliberar: no caer en el fetichismo del documento de “este plan no me lo van a cambiar”, sino reconocerlo como parte de un proceso de planeación que bien puede entenderse como una expresión de política general o bien puede manejarse como un proceso de adaptación de los planes a partir de la deliberación en torno a los mismos. Una consejera añadió: Queremos asegurar que haya un diálogo continuo, porque tu proyecto implica un cambio mayor de visión y el consejo está aquí para ayudar a la administración a defender el bosque.

El artista inició su respuesta diciendo que él estaba más para reorientar que para sustituir los planes para Chapultepec, y que en efecto, le interesaba complementar lo que ya se tenía, para pasar de inmediato a hablar durante varios minutos sobre ciertas intervenciones proyectadas pero aun vagamente definidas sobre como pondría rapel en la tercera sección y cómo retomaría ideas de otros grandes parques como el Jardín de Luxemburgo y el Bois de Boulogne en Paris o los parques de Berlín, para hacer un modelo de trabajo que pudiera replicarse en otros parques de México, pero sin especificar exactamente qué es lo que se replicaría (CRC, 5 de abril de 2019).

El consejero Francisco Barnes tomó la palabra posteriormente para señalar sus preocupaciones acerca de la definición del plan, sobre todo en el contexto en donde no sólo se busca la incorporación de un terreno cedido al parque, sino también se busca la integración de todas las secciones. De tal modo, aclaró que lo que ellos entendían como un programa se relacionaba con la idea ya formada de un plan maestro concreto, con cronogramas, una serie de presupuestos asociados y una serie de decisiones de ruta crítica en la que se puede ir por partes y hay una claridad de lo que está pasando. Asimismo, reconoció la complejidad que tiene la labor de integración que Gabriel Orozco busca hacer respecto a todas las opiniones y visiones, por lo que sugirió la necesidad de definir un proceso para esta labor.

Después de aproximadamente una hora de discusión, que consistió en un ir y venir de sugerencias sobre lo que debería de incluir el nuevo Plan Integral Chapultepec, llegó la hora de ir cerrando la sesión. Gabriel Orozco señaló la importancia del tiempo para la reorientación que él estaba planteando frente a la limitación de los instrumentos de planeación. En este sentido, dijo:

[...] si revisamos nuestra manera de planificar en diferentes épocas del bosque, vamos a pensar que a lo mejor estamos entrando a una nueva [época] y que hay que reorientar lo que planificamos, lo que concesionamos...Vamos a ver cómo podemos en un sentido contemporáneo, ambiental y cultural, dar servicio justamente al nuevo turismo y a los visitantes de las nuevas generaciones. Estamos dando justamente eso. Un sentido de cultura contemporáneo y que pueda juntar lo más antiguo y lo más moderno en nuestro paisaje cultural (CRC, 5 de abril de 2019)

Antonio Azuela, como coordinador de la mesa, fue cerrando la sesión sintetizando la postura del Consejo respecto a este primer encuentro de trabajo. A propósito, dijo que para el Consejo Gabriel Orozco era un aliado y que sin duda estaban en un momento de cambio muy interesante. A esto añadió que era importante considerar los instrumentos de planeación como un territorio en el espacio, y a la planeación como un proceso de revisión a partir de recomendaciones y discursos que son porosos, y que por lo tanto requieren de una actitud flexible para que el plan no se vuelva un fetiche. Asimismo, señaló que las reuniones formales del consejo eran la mejor forma de interactuar y seguir trabajando en los avances del proyecto integral, sin descartar en adelante reuniones extraordinarias, aunque programadas. Orozco interrumpió: “pero tampoco vamos a ser fetichistas de las reuniones formales” (CRC, 5 de abril de 2019). No, claro que no, finalizó Antonio.

En este episodio se pone de manifiesto uno de los múltiples encuentros de horizontes de planeación, como los que hemos venido discutiendo hasta ahora en este capítulo, pero que aquí se canalizó hacia una discusión muy puntual sobre el plan y sus contenidos. Específicamente, la concurrencia entre el horizonte del estado y el de los consejeros se tradujo en dos definiciones diferentes. Por un lado, encontramos una definición del plan como “una expresión general de política”, retomando las palabras del consejero Azuela, y que podemos asociar al horizonte de la planeación estatal. En este sentido, el documento que Gabriel Orozco trae a la mesa es, en sus palabras, un programa en donde se plasma el concepto general que condensa las ideas de los

diversos actores del bosque con temporalidades de largo aliento, visiones ideales del Bosque (retomando la práctica decimonónica de Limantour de replicar jardines franceses), y con públicos potenciales como los nuevos turistas extranjeros o los visitantes de las futuras generaciones. Con esto en cuenta, se puede afirmar entonces que el documento propuesto desde esta perspectiva cobra forma como un programa político que tiene una función evocativa de un proyecto de Chapultepec a futuro que se quiere alcanzar, pero sin definir exactamente cómo.

En cambio, el plan que están demandando los consejeros en este momento es un plan definido como una ruta crítica con presupuestos y plazos definidos para la ejecución de proyectos, y anclado a un territorio específico, y que podemos asociar al horizonte de la planeación experta porque su legitimidad se centra en la “necesidad de definir un proceso para esta labor” bajo una lógica racional. El plan como documento desde esta mirada tiene una función administrativa que cobra forma como un documento formal y estructurado bajo una serie de objetivos, metas y plazos, propios de la práctica de la planeación territorial, y que se anclan en los planes maestros que se han ejecutado con anterioridad en el bosque.

En este intento de alineación de horizontes de planeación el documento se volvió “un mecanismo para ordenar tiempos, acciones sociales y relaciones para generar conocimiento y prácticas legítimas” (Alexander, 2017, p. 81) en el marco de las reuniones para implementar el nuevo Plan Integral Chapultepec. Siguiendo a Catherine Alexander (2017) y su trabajo etnográfico en reuniones turco-británicas de proyectos tecnológicos, un proyecto en el marco de reuniones estructuradas como las del Consejo Rector se vuelve una especie de objeto delimitante de la complejidad, mediante la definición conjunta y estructurada de tiempos, acciones y conocimientos legítimos para llevar a cabo una meta en común.

Sin embargo, estas supuestas delimitaciones son en realidad porosas, como lo señala el consejero Antonio Azuela, y son la manifestación de una tensión ideológica que se manifiesta como una distinción de forma, pero que en realidad conlleva distintas concepciones de la función política del plan como documento. Retomando el trabajo de Davoudi et. al. (2020), aquí la discusión sobre qué debería de ser un plan se enraíza en la tensión ideológica entre la perspectiva antineoliberal y de ruptura política de los promotores del PIC, y la perspectiva de los expertos que defienden un

paradigma específico de la planeación. En este sentido, podemos argumentar que mientras el plan propuesto por Gabriel Orozco recurre a la persuasión en términos normativos y afectivos apelando a un “sentido de unidad”, el plan de los expertos invoca más bien a convencer en términos intelectuales y cognitivos apelando a los métodos racionales de la planeación.

3.2 ¿Qué está implícito en esa maravillosa palabra de programa?: el plan y sus lenguajes

Después de casi tres horas de discusión en el taller de expertos convocado por el Consejo Rector para escuchar las opiniones de arquitectos, paisajistas y biólogos sobre el Plan Integral, el joven asistente de Gabriel Orozco (que en esta ocasión acudió en representación del artista, quién no pudo acudir a esta reunión), decidió por fin intervenir, pues hasta ahora solo había agradecido muy rápidamente la intervención de Mario Schjetnan y tomado notas en silencio. El coordinador de la mesa Antonio Azuela, antes de dársela y como para ir cerrando la reunión, opinó que una buena forma de poder dar salida al problema del proceso de planeación de un proyecto tan grande como lo es el plan Integral Chapultepec sería fragmentar los temas para que, por un lado, se autoricen las obras concretas en las que concuerdan el Consejo y el equipo del plan integral, como la construcción de puentes para conectar la segunda y la tercera sección; y, paralelamente, seguir desarrollando la gran visión de Chapultepec en la que trabaja Gabriel Orozco, que puede ir dándose paulatinamente. En otras palabras, propuso la posibilidad de fragmentar el proceso sin perder la visión de conjunto.

El asistente agradeció el espacio y compartió que, si bien él no era vocero de Orozco, si podía aclarar ciertas dudas que se habían discutido en esta sesión. En este sentido, señaló que este planteamiento revolucionario del nuevo Bosque de Chapultepec encabezado por el artista es “un gran programa maestro del cual emergen múltiples planes maestros hechos por distintos expertos: arquitectos, urbanistas, biólogos” (Concheiro, CRC, 27 sep 2019). Defendió que una de las ventajas de que el presidente hubiera elegido a Orozco como el encargado de este proyecto recaía precisamente en su visión de artista. De tal modo, su labor no era diseñar cada calle, cada ciclo pista, sino que su planteamiento era el de un programa maestro algo más general y conceptual. Retomando la pasada intervención de Antonio, el joven continuó diciendo que los planes más específicos tendrán que ser entendidos en su dimensión particular, pero:

[...] eso sería un proceso que se iría construyendo a lo largo del tiempo, de forma democrática, por supuesto de forma incluyente, por supuesto pensando en el usuario, pero también en la ciudad en su conjunto, ¿no? Pero si quisiera yo insistir en eso, porque es algo que Gabriel desde el día de la primera reunión dijo: yo no voy a hacer un plan maestro, yo voy a hacer un programa maestro. Y esto es fundamental aclararlo porque cambia la discusión. Yo sí eso quisiera recalcarlo. Creo que eso viene bien y disculpen si eso no quedó claro en un inicio, y aquí estamos para platicarlo una y otra vez, Gabriel cuando esté, y yo siempre que quieran ustedes. Porque parte del planteamiento es repensar los conceptos y las prácticas y los métodos. [...] el país está cambiando estamos entendiendo de otra manera la razón política y estamos aprendiendo todos, y bueno, con Mónica estamos con mesas de trabajo, evidentemente con la secretaria de cultura, la CDMX, está esa otra parte de las autoridades. O sea, es interesante y aquí estamos para lo que necesiten. (CRC, 27 de septiembre de 2019b)

Azuela agradeció la intervención, pero puntualizó desde su perspectiva de abogado que la cuestión del lenguaje es algo que tiene que tomar muy en serio porque en el mundo del derecho, decir que no es un plan, sino un programa tiene un significado único y muy claro. Añadió que más allá de lo revolucionario o no, para él las leyes tienen una definición muy clara de qué cosa es cada cosa, por lo tanto, el cambiar el significado de las palabras no nos evita el problema de la planeación. En ese sentido, expresó que:

Hay un lenguaje jurídico que nos habla y bueno, en este país, Félix y Mario fueron testigos del cambio que hubo en México en la planeación de los setenta con la Ley General de Asentamientos Humanos. Que no es que haya fundado la planeación en México. Si algo hizo fue estableció un lenguaje. Y es un lenguaje rector en donde municipio significa municipio, presidente de la república no significa presidente municipal y así. Entonces sí hay un problema de lenguaje. Y sí, yo creo, por otro lado, que esta actitud abogadil no tiene que llevar a que hay una ley y no la cambian [...] al contrario, los instrumentos de planeación son documentos que se mueven. Entonces, yo no quiero regresar a que esos instrumentos existentes que tenemos van a quedar ahí en la historia, y vamos a traer otra cosa que se llama programa que es...quién sabe qué es. Sí importa ese programa en la medida en que modifica lo que tenemos vigente. Y que todo es perfectamente manejable, digamos, en un proceso civilizado podemos decir: tenemos estos documentos que son los que nos rigen, no obstante, no están esculpidos en piedra. (CRC, 27 de septiembre de 2019b)

El arquitecto Félix Sánchez, uno de los invitados al taller interrumpió y se apresuró a decir que la pregunta es muy sencilla: ¿qué es un programa? Afirmó que era importante definir esta palabra:

[...] ¿es un programa de inversión? ¿es un programa de actividades? ¿es un programa de satisfacción del usuario? O sea, ¿qué está implícito en esa maravillosa palabra de programa?, porque programa lo podemos entender como un programa de televisión... ¿Qué es de lo que se está hablando en términos de programa?

Para traducirlo en acción y planeación. Yo creo que esa sería la primera gran cuestión. Bueno, yo *dixit* programa es esto. Ah ok, vamos a discutirlo, estamos de acuerdo o no estamos de acuerdo. ¿qué cosa podemos modificar y qué cosa no podemos modificar? Yo creo que eso es. (CRC, 27 de septiembre de 2019b)

Finalmente, Antonio Azuela remató que se podían discutir diferentes acepciones, y se puede cambiar la ley, pero lo que no se podía era darle cualidades mágicas a la palabra programa. Luego, cerró la reunión agradeciendo la participación de todos y afirmó que sin duda había sido un intercambio muy rico de ideas.

Esta discusión sobre el plan se dio en una sesión extraordinaria convocada por el Consejo para escuchar las opiniones de diferentes expertos sobre el Proyecto Integral Chapultepec, de la que ya se ha hecho referencia aquí anteriormente. Esta reunión se llevó a cabo semanas después de que se presentara ante el consejo un primer avance del Plan Integral por parte de Orozco, quien mostró una maqueta y una presentación con detalles muy generales sobre las diversas intervenciones proyectadas en el bosque, mas no un documento en forma. Por lo tanto, una primera cuestión que resulta relevante resaltar de esta conversación es que la tensión entre las diversas perspectivas del PIC se ancla aquí a la definición del plan como concepto. En este sentido, encontramos que estas visiones encontradas sobre el documento se centran más en el lenguaje y sus significados, y ya no tanto en la forma del instrumento por sí misma. En este contexto, el plan como lenguaje importa, no para fijarlo en piedra, como señala uno de los consejeros, sino porque, retomando a Davoudi et. al. (2020:20), es a partir del lenguaje que se busca desambiguar un rango de alternativas políticas implícitas en los dos conceptos sobre el plan que están puestos sobre la mesa en estas discusiones.

El primero de estos conceptos es el de los promotores del PIC que definen el plan como un “programa general conceptual” del que se desprenderán los planes maestros concretos, en donde el documento cumple una función política específica según lo expresa aquí el asistente de Gabriel Orozco: la de expresar el cambio de razón política a partir del replanteamiento de los conceptos, los métodos y las prácticas de la planeación. En otras palabras, la noción de plan desde esta perspectiva es el de ser la expresión de un proyecto político en torno a la planeación. El segundo es el concepto jurídico que los consejeros y expertos traen a la mesa y a partir del cual el plan se entiende como un instrumento de política pública que tendría que posibilitar la traducción de las

ideas conceptuales del PIC en planeación y acción, retomando las palabras del arquitecto Sánchez, por lo que su función política radica en delimitar el campo de acción del Programa Integral Chapultepec.

Asimismo, encontramos que ambas nociones del plan, aunque enfrentadas, invocan a la autoridad como una vía de legitimar su versión del plan. Sin embargo, cada uno percibe a la autoridad de formas distintas, y es aquí donde reside la tensión ideológica. Siguiendo las tipologías sobre las estrategias de legitimación ideológica de los sistemas de planeación de Davoudi et. al (2020), se puede argumentar que mientras que la versión del plan de los promotores apela a la autoridad profesional de Orozco como artista, retomando las palabras de Luciano; los consejeros expertos, en cambio, apelan a la autoridad del lenguaje jurídico por su carácter rector y desambiguador que se enraíza en la práctica de la planeación como una forma histórica de concebir y legitimar las obras en la ciudad desde la década de 1930 (Ronda & Ugalde, 2008, p. 71).

Finalmente, además de las particularidades del proceso del PIC, este episodio es también representativo de esta tensión ideológica relacionada con las disputas por el control de los discursos de planeación legítimos que se han dado en el marco del cambio de régimen político propuesto por Andrés Manuel López Obrador. Estas disputas se han fundamentado en el supuesto de que el lenguaje técnico es neoliberal, por lo que el propósito de cambiar el lenguaje de la planeación es el de hacer que los instrumentos de gobierno superen los tecnicismos ininteligibles y expresen de manera llana y clara los problemas de la nación, pintando así “la raya” con el periodo neoliberal, parafraseando las palabras del mandatario López Obrador y Arturo Herrera a propósito de su postura sobre el PND 2019-2024 (El Financiero, 2019; López-Obrador, 2019b).

Al igual que sucedió con la controversia por el Plan Nacional de Desarrollo, la discusión entre el grupo de expertos y los promotores del Programa Integral Chapultepec que examinamos aquí se fue dando en torno al lenguaje “técnico” del plan, asociado aquí a las leyes en materia de planeación. Esto resulta relevante porque detrás de estas dos posturas sobre el plan hay dos formas diferentes de comprender y articular el interés público. Para los promotores del PIC, este radica en la posibilidad de cambiar la “razón política” mediante el replanteamiento de los formatos, conceptos y métodos de la planeación, apelando al beneficio de “la ciudad en su conjunto” como

ese público abstracto del que hablamos aquí en apartados anteriores. Por otra parte, para los consejeros y expertos el interés público radica en tomar en cuenta el régimen jurídico operante de la planeación y construir desde ahí, para tener claridad sobre el horizonte de actuación del plan.

4 Apuntes Finales

A lo largo de este capítulo he querido dar cuenta de las negociaciones que se dieron al interior del Consejo Rector Ciudadano a partir de la presentación del Plan Integral Chapultepec. Como hemos visto, las discusiones aquí examinadas estuvieron atravesadas por distintas formas de entender la planeación y sus instrumentos. Con el propósito de entender los efectos políticos que tuvo la irrupción del PIC en las dinámicas del Consejo Rector se propuso navegar las discusiones en dos sentidos.

El primero de ellos fue el de reconstruir los posicionamientos de los participantes como horizontes de planeación, lo cual nos permitió examinar las perspectivas políticas que entraron en juego y confluyeron en este proceso. Como vimos a lo largo de los episodios, estos horizontes tienen distintos alcances temporales, pragmáticos y procedimentales, apelan a distintos públicos y tienen distintas formas de comprender y articular lo público en la práctica de la planeación. Asimismo, están estrechamente vinculados con la práctica y formación profesional de los sujetos que los movilizan, como es el caso del horizonte burocrático y experto; con sus posicionamientos políticos como sucede con las miradas estatal y deliberativa; así como también con un sentido común neoliberal que naturaliza como necesaria la intervención de actores privados en proyectos públicos, como ocurre con el horizonte de la planeación filantrópica. Finalmente, estos horizontes de planeación no son excluyentes entre sí, sino que a veces operan simultánea o paralelamente; siendo el Consejo Rector un espacio de negociación y alineación de objetivos. Esto tiene implicaciones políticas importantes porque el encuentro y negociación que se da desde estos horizontes termina por definir la agenda política, enmarcar las relaciones entre lo público y lo privado en los arreglos de gobernanza y legitimar ciertas formas de entender y ejercer la planeación urbana.

Considerando esto, uno de los efectos del Programa Integral Chapultepec fue una nueva reconfiguración de las relaciones entre lo público y lo privado en el arreglo de gobernanza del Bosque de Chapultepec. Por una parte, la corresponsabilidad percibida en la relación entre el

fideicomiso y la administración del Bosque se vio sacudida en el marco del PIC. Si bien este mecanismo sigue siendo clave en la gobernanza del bosque, sí se sacudió la idea que inicialmente legitimó su participación, es decir, la de que la inversión privada era indispensable para llevar a cabo grandes transformaciones en el Bosque. Por otra parte, la irrupción del PIC, percibida como un cambio de paradigma en el consejo rector, tuvo efectos políticos ambiguos. Uno de ellos fue que el papel legitimante de los consejeros basado en su *expertise* se vio desafiado por la aparición de nuevos expertos convocados en un espacio externo al Consejo y diseñado *ad hoc* para la legitimación del plan integral, como lo fue el Taller Chapultepec, lo que posicionó a los consejeros como un nuevo público de las decisiones del gobierno. Otro fue que el Consejo asumió una nueva iniciativa de escucha de otras voces, consolidando así su rol de contraexpertos que oponen cierta resistencia frente a decisiones hegemónicas.

El segundo sentido que tomó esta navegación fue el de abordar las definiciones del plan que se movilaron durante las reuniones. Sobre esto, encontramos que detrás de las discusiones por la forma y más allá del fetichismo del documento, en realidad hay un encuentro entre diversas formas de entender la función política de este instrumento. Desde el horizonte del estado, aquí representado por los promotores del Programa Integral Chapultepec, la función política del documento se pensó como la de ser un manifiesto político-artístico evocativo de conceptos generales que apela a públicos potenciales de usuarios y generaciones futuras, así como a temporalidades de largo alcance. Por su parte, desde el horizonte experto, la función política del plan es más bien la de deliberar y administrar la ejecución del proyecto de manera metódica con objetivos, plazos y presupuestos definidos, apelando a un público concreto conformado por expertos, funcionarios y usuarios.

Estas discusiones por definir el plan como concepto cobran relevancia porque son intentos por desambiguar las alternativas políticas para ejecutar un plan que parten de formas distintas de comprender el interés público e incorporarlo a la práctica de la planeación. Desde el horizonte del estado, esta intervención se justifica como pública porque representa para sus promotores la materialización de una ideología antineoliberal promovida por la Cuarta Transformación que aquí se aterriza como la apertura de un espacio que antes estaba cerrado y el replanteamiento de los lenguajes de la planeación para hacerlos accesibles al público, por lo que lo importante es justificar

y aclarar por qué se hace y no cómo se hace. En cambio, desde el horizonte experto lo que se tiene que justificar es cómo se hace y bajo qué criterios legales y técnicos se realiza, por lo que la justificación de un proyecto radica en su visibilidad y trazabilidad.

Finalmente, se puede argumentar que este proceso del Programa Integral Chapultepec retratado en estas páginas es representativo de una tensión ideológica presente en otros procesos de planeación detonados durante este sexenio, como el ya mencionado PND. Detrás de la dicotomía entre planes neoliberales y “postneoliberales” (López-Obrador, 2019b), lo que encontramos es más bien la oposición de lo técnico y lo político como una diferenciación ideológica que se enraíza en nociones distintas del interés público.

CONCLUSIONES

En el transcurso de las páginas de esta tesis hemos examinado cómo vecinos, empresarios, funcionarios, políticos y expertos piensan y gobiernan tres parques metropolitanos de la Ciudad de México bajo arreglos de gobernanza público-privados. En este sentido, lo que se quiso mostrar con los materiales aquí presentados es cómo es que estos actores han utilizado la creación de un parque para politizar o despolitizar controversias y reivindicaciones en y sobre la ciudad (capítulo 2); han asumido que la legitimidad para intervenir en la gestión de estos lugares radica en la falta de capacidad pública para mantenerlos y que estos arreglos pueden replicarse, aun cuando reconocen su naturaleza *ad hoc* y sus funciones políticas diferenciadas (capítulo 3); han transitado entre distintas racionalidades políticas y articulaciones de lo público y lo privado en su práctica deliberativa sobre las decisiones en estos lugares (capítulo 4); y, han negociado sus distintas visiones sobre cómo debería de ser el proceso de planeación de un parque (capítulo 5). Derivado de esto, podemos afirmar entonces que, para entender los efectos políticos de los esquemas de gobernanza mixta en los parques metropolitanos más allá de las visiones normativas que insisten en señalar una privatización de la gobernanza o del espacio, es esencial entender la importancia que tienen las nociones de lo público y las distinciones con lo privado que los promotores anclan a distintas prácticas, personas o lugares en el curso de sus narrativas, acciones e interacciones en torno a la gobernanza de los parques metropolitanos.

Una primera contribución de esta investigación fue la de examinar críticamente los procesos de creación de los parques metropolitanos de la Ciudad de México mediante un enfoque que enfatizó los usos políticos de los parques en las ciudades donde se desenvuelven, y no su carácter de espacio público para la socialización en las ciudades. De tal modo, lo que aquí se analizó fue cómo es que los parques como “artefactos discursivos” fueron movilizados por sus promotores para obtener ciertos efectos (des)politizantes en distintas escalas territoriales y políticas. Asimismo, este giro analítico implicó mirar a los promotores de parques y sus discursos en torno a lo que hace (o debería hacer) un parque por la ciudad como territorio, y no a los usuarios del parque y sus prácticas de apropiación del espacio. Finalmente, este abordaje implicó reconstruir la historia de la creación de un parque a partir de las controversias que la rodearon. En este sentido mi trabajo se insertó en los esfuerzos de problematizar los discursos acríticos de la sustentabilidad urbana y las prácticas

empiristas de planeación de parques que se enfocan únicamente en los beneficios que estos espacios acarrearán para las ciudades y sus habitantes para, en cambio, enmarcar la conformación territorial del parque en su contexto político específico y entender los orígenes políticos ambiguos de la creación de parques en la ciudad.

Es así que, en los cinco episodios planteados en el capítulo 2, se mostró cómo la decisión de crear un parque no solo respondió a los beneficios de contar con un espacio verde en la ciudad sino también a controversias específicas sobre y en el territorio urbano. Concretamente, vimos como los conflictos laborales en el caso del Parque Bicentenario, las reivindicaciones locales para el acceso a servicios urbanos en el caso de La Mexicana y la potencial especulación inmobiliaria y los rumores de la privatización de un terreno militar en la cuarta sección de Chapultepec fueron determinantes en la decisión de crear o renovar parques metropolitanos en la Ciudad de México. Aunado a esto, derivado del trabajo documental, he mostrado en esta investigación los distintos usos políticos de la creación de parques en la Ciudad de México, sumando a la discusión planteada por Galen Cranz (1982) sobre lo que hacen los parques en las ciudades. A propósito, se encontró que estos fueron usados políticamente como mecanismos para la solución de los problemas urbanos y sociales percibidos por sus promotores, también fueron movilizados como monumentos de progreso (Agostoni, 2003) y como narrativas míticas descontextualizadas para ser replicadas en otras partes (Lieto, 2013, p. 2). Por otra parte, queda fuera de los alcances de esta investigación un seguimiento a los efectos políticos de la creación de un parque, que se traduciría en mirar cuestiones como el grado de éxito de un parque para resolver los problemas urbanos y sociales que pretende resolver, la estabilidad del parque como símbolo de un proyecto de nación o el éxito de las iniciativas de replicar parques modelos en otros contextos sociopolíticos.

La segunda contribución relevante de esta investigación es el acercamiento empírico a la gestión público-privada de los parques metropolitanos de la Ciudad de México que se inserta en los trabajos de la sociología jurídica y política que buscan entender los instrumentos de la política pública a partir de un análisis no normativo de lo público y lo privado, centrándose en la ambigüedad de sus efectos (Higgins & Larner, 2017; Lascoumes & Le Galès, 2007; Valverde, 2016). Mediante la descripción de los arreglos a partir de las calificaciones jurídicas del territorio, las jurisdicciones gubernamentales involucradas, así como en las modalidades de administración,

financiamiento y toma de decisiones podemos concluir que la gestión de estos parques se basa en arreglos *ad hoc* (Valverde, 2016) que han surgido para responder a las circunstancias presupuestales y políticas que se les han presentado en el contexto de un vacío normativo local sobre cómo gobernar un parque y de la existencia de culturas políticas locales con cierta historia y distintas formas de entender y ejercer la gobernanza. En este sentido, la incorporación de actores privados a la gestión de parques tiene distintas funciones que van desde el acompañamiento presupuestal y de deliberación en la toma de decisiones como en el caso de Chapultepec, a la completa sustitución de la gestión pública de los parques como sucede en el caso de La Mexicana y Bicentenario.

Ahora bien, además de describir su funcionamiento y comprobar el carácter *ad hoc* de estos mecanismos, se examinó qué se articulaba como público y como privado en cada uno de los arreglos a partir de analizar las racionalidades políticas que los gestores privados movilizan para legitimar los arreglos en los que participan. En cada uno de los casos encontramos que el involucramiento de actores privados en la gestión de parques urbanos en la Ciudad de México ha sido un proceso que, lejos de ser la manifestación local de un neoliberalismo global, responde a distintas racionalidades políticas a partir de las cuales se comprende y se articula lo público y lo privado en la práctica de la gobernanza de parques. Es así que, desde la perspectiva de sus creadores y gestores, la relación de lo público y lo privado en La Mexicana opera bajo una racionalidad cívica a partir de la cual se legitima el arreglo a partir de la posibilidad de tener una gestión local transparente encabezada por vecinos, pero también bajo una racionalidad diplomática que busca contrapesar los intereses económicos y políticos. Por su parte, en el caso de Chapultepec, la articulación entre las elites empresariales que conforman el Fideicomiso ProBosque y la administración pública del bosque se dio bajo una lógica filantrópica que legitima la inversión directa en la renovación del bosque a partir de la idea de la participación social de un servicio público. Finalmente, la intervención de un empresario privado de espectáculos en la gestión del parque Bicentenario se justificó bajo una racionalidad corporativa a partir de la cual el operador privado pudiese tener un negocio exitoso, asumiendo que esto también derivaría en un buen mantenimiento del parque. Aún queda por investigar más de cerca las formas en que lo público y lo privado se piensan y se articulan en el quehacer cotidiano de burócratas y empleados dedicados

a la operación y mantenimiento de parques bajo este esquema de gestión, pero esto queda fuera de las posibilidades de esta investigación.

En este mismo sentido, la investigación también exploró las formas en que estos arreglos *ad hoc* de gobernanza son reempaquetados como modelos para seguir y replicar en otros lugares. Sobre esto, el trabajo muestra que lo que se moviliza en los circuitos locales de políticas en materia de parques en México, no son los instrumentos por sí mismos, sino la forma de problematizar la gestión de parques. Esto último fundamenta un *sentido común neoliberal*, retomando a Alejandra Leal (Leal, 2016), que se manifiesta en la naturalización de la idea de que los gobiernos locales no tienen la capacidad de sostener un parque a largo plazo. Esto es importante porque, aunque en muchos de los casos sea cierta esta incapacidad, normalizar que la solución es la intervención privada en la gestión impide repensar las alternativas políticas, como el incremento del presupuesto público para el mantenimiento y no sólo la creación de parques; o bien, que las iniciativas no estatales atiendan de manera mucho más precisa las carencias gubernamentales y no solo responda a sus intereses particulares.

La tercera aportación de esta tesis es entender las publicidades y sus distinciones con lo privado no a partir de definiciones literales o conceptos explícitos sino desde las narrativas, prácticas e interacciones que se dieron en el marco de la gobernanza de los parques metropolitanos de la Ciudad de México. Este trabajo abona al entendimiento semiótico de la dicotomía público-privado, propuesto por Susan Gal (2000) como “un fenómeno discursivo que [...] puede ser usado para caracterizar, categorizar, organizar y contrastar virtualmente cualquier tipo de hecho social: espacios, instituciones, cuerpos, grupos, actividades, interacciones, relaciones” (Gal, 2002, p. 81), y a partir de la cual, la valoración y la definición de lo que representa uno y otro varía según la racionalidad política que opera en una práctica o interacción específica. Es así que el análisis del trabajo de campo que se presentó aquí no se volcó en la búsqueda del “buen” significado de lo público, sino a mirar las interacciones y contextos de la gobernanza de parques en donde la diversidad de ideas sobre lo público se manifestó.

A lo largo del material empírico de esta investigación, se hizo énfasis en las distintas prácticas, personas o lugares a la cuales los promotores y gestores de parques anclaban sus ideas sobre lo público y sus distinciones con lo privado en el contexto de la creación, gestión, deliberación y

planeación de los parques metropolitanos de la Ciudad de México. En el caso de la creación, se expusieron los diversos argumentos que los promotores movilizaron en torno a la utilidad pública para apoyar la creación de un parque, encontrando que en las discusiones concretas sobre qué hacer con un predio vacante en la Ciudad de México, el parque representa una encarnación de las diversas formas de pensar lo público en las ciudades. Por lo que respecta a la gestión, nos adentramos a las racionalidades políticas que los gestores privados movilizaron para legitimar los ensamblajes público-privados en los que participan, encontrando que la posición sobre qué es lo público y qué es lo privado cambia y tiene efectos políticos diversos en la gestión de parques. Algo similar ocurrió en el contexto de la deliberación, en donde encontramos que los consejeros de Chapultepec transitan entre distintas posiciones políticas como públicos o privados en su práctica y usan metáforas que ensamblan distintas cosas en distintos momentos en el marco del Consejo Rector Ciudadano. Finalmente, en el contexto de la planeación, las negociaciones en torno a la definición del plan y la planeación develaron un encuentro de horizontes desde donde los consejeros, filántropas, funcionarias y burócratas pensaron e incorporaron lo público en el quehacer del Plan Integral Chapultepec, apelando también a distintos públicos y publicidades. De hecho, esta mirada semiótica de lo público y lo privado nos permitió reenfocar una distinción ideológica que en el debate público se planteó como distinción entre una planeación neoliberal y una postneoliberal, para entenderla como una tensión ideológica entre la planeación profesional y el proyecto político de la Cuarta transformación. En suma, el recorrido hecho por esta investigación en este sentido se orientó a reflexionar sobre las negociaciones concretas en torno al cómo debería de materializarse el interés público en el territorio urbano y su gobierno, en el contexto de la gobernanza de parques metropolitanos.

Ahora bien, hay tres cosas que quiero destacar sobre las ideas que esta tesis ofrece para la discusión y la reflexión pública. La primera tiene que ver con la forma en la que pensamos los parques en la Ciudad de México. No sobra decir que esta tesis en ningún momento pretendió desacreditar los beneficios que estos lugares acarrearán para la ciudad y sus habitantes. Más bien, el enfoque crítico ofrecido aquí sobre la creación de los parques busca reconocerles como lugares controversiales, no solo por sus usos, sino también por sus orígenes. Problematizar su creación como una dádiva política o como algo inherentemente deseable es un punto de partida que propongo para repensar la creación de áreas verdes urbanas en la Ciudad de México. Esto con el propósito de cuestionar y

tratar de empujar las agendas políticas y académicas que favorecen la creación de estos espacios más allá de la idea de que los parques son lugares siempre deseables sin cuestionar por qué se crean en determinadas localizaciones o por qué se decide hacer un parque y no otra cosa en un terreno vacante en la ciudad. Si queremos encaminarnos hacia una ciudad más justa, es importante mirar lo que los parques hacen por la ciudad y los motivos que hay detrás de la decisión de crearlos.

La segunda cuestión que creo que puede ser productiva para la discusión es reenfocar la lectura normativa del involucramiento de actores privados en la gobernanza urbana. En este sentido, lo que se propuso aquí fue aproximarnos críticamente a las gestiones mixtas sin desacreditarlas de entrada como algo privatizador o aplaudirlas como la solución única. Acercarnos mediante una investigación empírica centrada en los orígenes, el funcionamiento y lo que articulan como público y como privado cada uno de estos arreglos, nos permitió dar cuenta de los efectos políticos ambiguos. Esto implicó reconocer que el involucramiento de actores privados en la gestión de parques metropolitanos de la Ciudad de México ha tenido efectos favorables como lograr construir un parque mediante financiamiento privado en poco tiempo como sucedió con el Parque La Mexicana, tener un modelo estable de financiamiento privado para proyectos de renovación y un mecanismo de contrapeso político en Chapultepec, así como operar un parque frente a la carencia presupuestal pública en el caso del Parque Bicentenario. Por otra parte, más que la privatización del espacio o del gobierno, entre los efectos adversos del involucramiento de actores privados en la gestión de parques metropolitanos que encontramos en esta investigación están la discrecionalidad con la que se asignan las concesiones para el manejo del parque, como sucede en el Bicentenario y la disparidad de condiciones que pueden existir entre los parques que cuentan con estos modelos y los que no, derivado a cuestiones como la “identidad” del parque y la clase social de sus promotores.

De tal modo, el reenfoque que aquí se propone apunta a cuestionar, no la intervención privada, sino lo que se da por sentado cuando se afirma que estos mecanismos son necesarios para la gestión de parques urbanos. Como se discutió en esta investigación, lo que se ha naturalizado en los circuitos de política pública local no son los modelos de gestión por sí mismos sino la idea de que el problema en la gestión de parques es la incapacidad de los gobiernos locales para mantenerlos, por lo que la intervención privada se plantea como una única alternativa. Esto resulta peligroso

porque esta problematización le resta importancia al hecho de que estos han surgido para responder a problemáticas de parques específicos, por el poder político y económico que tienen ciertos actores locales para movilizar sus intereses o por el peso simbólico que tiene el parque en la ciudad y termina por no resolver el problema del que parte: la carencia de fondos públicos locales para el mantenimiento de parques. Considero entonces que tenemos que visibilizar que, aunque hayan tenido cierto grado de éxito, los arreglos público-privados para gobernar los parques metropolitanos de la Ciudad de México no deberían de reemplazar la iniciativa del estado para fondear a los gobiernos locales e invertir en el mantenimiento de parques bajo un enfoque redistributivo. Esto implica mirar a los parques que no tienen este tipo de arreglos.

Finalmente, considero que es importante visibilizar y discutir las tensiones políticas en torno a la planeación que han surgido en el contexto de la Cuarta Transformación. Lo que parecen revelar estas tensiones sobre la planeación en México es que este ejercicio ha estado atravesado por diferencias ideológicas que, aunque se plantean en términos binarios de neoliberal-postneoliberal o de político-técnico, en realidad van más allá de estas oposiciones cómodas de conceptos. Como lo vimos a lo largo de las discusiones en torno al Plan Integral Chapultepec, muchas de estas diferencias están ancladas a formas distintas de entender e incorporar el interés público en la práctica de la planeación. Por lo tanto, creo que, para desmontar estos supuestos dicotómicos, tendríamos que abrir diálogos sobre la función política y los públicos de la planeación en el contexto de ejercicios concretos.

REFERENCIAS

- Agostoni, C. (2003). *Monuments of Progress: Modernization and Public Health in Mexico City, 1876-1910*. UNAM.
- Aguilar, Y. (2020, octubre 6). Redirigir presupuestos de megaproyectos para crisis cultural: Jorge Volpi. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/cultura/redirigir-presupuestos-de-megaproyectos-para-crisis-cultural-jorge-volpi>
- Alexander, C. (2017). The meeting as subjunctive form: Public/private IT projects in British and Turkish state bureaucracies. *Journal of the Royal Anthropological Institute.*, 23(S1), 80-94.
- Almaráz, A. (2014). De la filantropía colonial a la filantropía globalizada. Una revisión del marco institucional y las prácticas empresariales en México. *Sociedad y Utopía*, 44, 73-100.
- Amezcuca, G. (2018, agosto). *Petición No al Cierre del Parque Bicentenario*. Change.org. <https://www.change.org/p/indaabin-shcp-mx-semarnat-mx-cuauhuchoa-jaglezanaya-rafaelpacchiano-julioguerrero81-apoya-el-no-cierre-del-parque-bicentenario-no-a-la-construcci%C3%B3n-de-departamentos?redirect=false>
- Asociación Corazón Parque Bicentenario. (2020, marzo 15). *Suspensiones Definitivas. Juicios de Amparo. Explicación*. <https://www.facebook.com/Coraz%C3%B3n-Parque-Bicentenario-101647407971785/>
- Asociación de Colonos Zedec Santa Fe. (2016). *Carta de petición a la Asamblea Constituyente de la Ciudad de México para modificar o reordenar la división territorial de las alcaldías en la zona de Santa Fe. Folio 157*. <http://gaceta.diputados.gob.mx/ACCM/GP/PC/240.pdf>
- Asociación Nacional de Parques y Recreación. (2016a). *Biblioteca Digital—Conexión ANPR*. <https://anprm.connectedcommunity.org/new-page4/communitylibraries>
- Asociación Nacional de Parques y Recreación. (2016b). *Webinars Para Miembros—Conexión ANPR*. <https://anprm.connectedcommunity.org/new-page4/webinars>
- Asociación Nacional de Parques y Recreación. (2021a). Green Flag Award en México. *Asociación Nacional de Parques y Recreación de México*. <https://anpr.org.mx/green-flag-award-en-mexico/>
- Asociación Nacional de Parques y Recreación. (2021b). *Nosotros—Asociación Nacional de Parques y Recreación de México*. <https://anpr.org.mx/nosotros/>
- Ayala Reyes, C. (2018). *Modelo de Gestión para grandes parques urbanos de México. Tesis para obtener el grado de Doctora en Urbanismo*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ballinas, M. L. (2018). *Análisis del proceso discursivo de las políticas de áreas verdes urbanas: El caso de la Ciudad de México (2006-2012)* [Tesis Doctoral]. El Colegio de México.
- Bazán, L. (1999). *Cuando una puerta se cierra cientos se abren. Casa y familia, los recursos de los desempleados de la refinería "18 de marzo"*. Ediciones de la Casa Chata, CIESAS.
- Bloomley, N. (2007). Un-real Estate. Proprietary Space and Public gardening. En *Neoliberal environments: False promises and unnatural consequences* (pp. 190-202). Routledge.
- Bolaños, A. (2007, noviembre 23). Pedirá el GDF a los Pinos restituir zona a Chapultepec. *La Jornada*. <http://www.jornada.unam.mx/2007/11/23/index.php?section=capital&article=045n1cap>
- Bolívar, A., Méndez, L., & Romero, M. A. (1991). Análisis de Coyuntura: Ahora sí un Nuevo Orden Mundial. *El Cotidiano*, 41. <https://es.scribd.com/document/152365371/EL-COTIDIANO-ANALISIS-DE-COYUNTURA>
- Braverman, I. (2008). "Everybody Loves Trees": Policing American Cities Through Street Trees. *Duke Environmental Law & Policy Forum*, 19(1), 81-118.
- C40 Cities. (2021). *About C40*. C40 Cities. <https://www.c40.org/about-c40/>
- Calderón, F. (2010a, febrero 10). *Programa de Actividades del Bicentenario de la Independencia y Centenario de la Revolución*. <https://www.youtube.com/watch?v=uzFM7xdM2yU>

- Calderón, F. (2010b). *Diversas intervenciones en la inauguración del Parque Bicentenario*. calderon.presidencia.gob.mx/2010/11/diversas-intervenciones-en-la-inauguracion-del-parque-bicentenario/
- Calderón, F. (2010c, noviembre 7). *Inauguración del Parque Bicentenario—Presidente Calderón*. <https://www.youtube.com/watch?v=JMIFv3hmd-s>
- Calderón, F. (2012). *Discurso de Inauguración de la Segunda fase del Parque Bicentenario*. <http://calderon.presidencia.gob.mx/2012/11/el-presidente-calderon-en-la-inauguracion-de-la-segunda-seccion-del-parque-bicentenario/> (en caché)
- Calva, E. (2013, noviembre). Un parque construido sobre una refinería. *Revista Podio*. http://www.podiomx.com/2013/11/un-parque-construido-sobre-una-refineria_25.html
- Casals, V. (2019, octubre). *Naturaleza y Cultura en la evolución de la idea de parque público*. Catedr a Elis e Recl s, Instituto Mora, Ciudad de México.
- Castillo, R. (2018, enero 16).  D nde jugarán los niños? La privatización del espacio público en la CDMX. *Sopitas.Com*. <https://www.sopitas.com/noticias/privatizacion-espacio-publico-cdmx/>
- Cef i, D. (2018, febrero 26). Publics and Publicity: Towards a Pragmatist Enquiry | Politika. *Politika*. <https://www.politika.io/en/notice/publics-and-publicity-towards-a-pragmatist-enquiry>
- CEGAM - Centro de Especialistas en gestión Ambiental, S.C., & Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial. (2013). *Seminario de la Situación ambiental y gestión de las áreas verdes del Distrito Federal para sustentar una sugerencia que se emita a la asamblea legislativa del Distrito Federal. Informe final del Proyecto*. centro.paot.org.mx/.../paot/.../INFORME_AREAS_VERDES_2013.pdf
- Centro para el Desarrollo Urbano. (2011). *Santa Fe un lugar digno para vivir: Información adicional: Declaración Pro Santa Fe | Facebook* [Facebook]. Santa Fe Un lugar digno para vivir. https://www.facebook.com/centroparaeldesarrollourbano/about/?ref=page_internal
- Centro para el Desarrollo Urbano. (2012a, enero 18). *Miembros del Movimiento Ciudadano Pro Dignificación de Santa Fe* [Facebook]. Santa Fe Un lugar digno para vivir. <https://www.facebook.com/centroparaeldesarrollourbano/posts/165507943551898>
- Centro para el Desarrollo Urbano. (2012b, marzo 3). *Posición del Centro para el Desarrollo Urbano de Santa Fe, A.C. frente a la imposición del PDDU de Santa Fe en la ALDF* [Facebook]. Santa Fe Un lugar digno para vivir. <https://www.facebook.com/centroparaeldesarrollourbano/posts/187014004734625>
- Charton, L., & Boudreau, J.-A. (2017). ‘We or them,’ ‘you and I,’ and ‘I’: Spaces of intimacy and (not so) public displays of affection in Hanoi. *Gender, Place & Culture*, 24(9), 1303-1322. <https://doi.org/10.1080/0966369X.2017.1372386>
- Chaves, M., & Montenegro, M. (2015). Usos y sentidos contemporáneos de lo público. *Revista colombiana de Antropología*, 51(1), 7-23.
- Checker, M. (2011). Wiped Out by the “Greenwave”: Environmental Gentrification and the Paradoxical Politics of Urban Sustainability. *City & Society*, 23(2), 210-229. <https://doi.org/10.1111/j.1548-744X.2011.01063.x>
- City Parks Alliance. (2021). *Why City Parks Matter—Powerful Tools for Cities | City Parks Alliance*. <https://cityparksalliance.org/about-us/why-city-parks-matter/>
- Connolly, P. (1993). Lo público y lo privado de las obras públicas en México. Los primeros cien años. *Sociológica*, 8(22), 103-124.
- Contreras, C. (2012, junio 26). México-Azerbai n el Parque incomodo de Chapultepec. *Excelsior*. <https://www.excelsior.com.mx/2012/06/26/comunidad/843572#imagen-3>
- Corro, S. (1991, mayo 18). Desjubil n y recontratan petroleros. *Proceso*. <https://www.proceso.com.mx/157084/desjubilan-y-recontratan-petroleros>

- Corro, S., & Correa, G. (1991, marzo 23). Desempleo, desabasto, importaciones masivas. *Proceso*. <https://www.proceso.com.mx/156745/desempleo-desabasto-importaciones-masivas>
- Corte Informativo 29 marzo. Acto de Cierre de gobierno. (2018, abril 6). <https://www.youtube.com/watch?v=W6Gb4bqcZOw>
- Cranz, G. (1982). *The politics of park design: A History of Urban Parks in America*. MIT Press.
- Davoudi, S., Galland, D., & Stead, D. (2020). Reinventing planning and planners: Ideological decontestations and rhetorical appeals. *Planning Theory*, 19(1), 17-37. <https://doi.org/10.1177/1473095219869386>
- Delgado, M. (2017, diciembre 18). La Mexicana: Malos negocios. *La Silla Rota*. <https://lasillarota.com/opinion/columnas/la-mexicana-malos-negocios/194969>
- Diario Oficial de la Federación. (1995). *Acuerdo por el que se aprueba la normatividad para la zona especial de desarrollo controlado de Santa Fe, delegaciones Álvaro Obregón y Cuajimalpa*.
- Diario Oficial de la Federación. (2002). *Acuerdo por el que se crea el Consejo Rector Ciudadano del Bosque de Chapultepec*.
- Diario Oficial de la Federación. (2017). *Acuerdo por el que se desincorpora del régimen de dominio público de la Federación y se autoriza su venta a través del organismo público descentralizado denominado Servicio de Administración y Enajenación de Bienes, una superficie de 1,278,435.00 metros cuadrados de un polígono de mayor extensión con superficie total de 1,477,439.00 metros cuadrados, conformado por 7 fracciones, ubicado en la Avenida Vasco de Quiroga número 1401, Colonia Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón, Ciudad de México*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5499540&fecha=02/10/2017
- El Economista. (2021, julio 4). La Cuarta Sección del Bosque de Chapultepec abre los fines de semana. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/arteseideas/La-Cuarta-Seccion-del-Bosque-de-Chapultepec-abre-los-fines-de-semana-20210704-0093.html>
- El Financiero. (2019, julio 11). Diferencias entre Urzúa y AMLO por Plan Nacional de Desarrollo eran por el modo de comunicarlo: Herrera – El Financiero. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/diferencias-en-plan-nacional-de-desarrollo-eran-por-el-modo-de-comunicarlo-herrera/>
- El Universal. (2016, marzo 4). *Cambian gran rueda a predio contiguo a Auditorio Nacional*. <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/metropoli/df/2016/03/4/cambian-gran-rueda-predio-contiguo-auditorio-nacional>
- Espino, M. (2012, septiembre 20). Hereda Marcelo Ebrard a Mancera el conflicto del Predio La Mexicana. *La Crónica*. www.cronica.com.mx/imprimir.php?idnota=691701
- Fenster, M. (2015). Transparency in search of a theory. *European Journal of Social Theory*, 18(2), 150-167. <https://doi.org/10.1177/1368431014555257>
- Fernández Noroña, G. F. (2018, septiembre 2). *Tweet @fernandeznorona: Privatizan el Parque Bicentenario, la ex refinería de Atzacapotzalco. Son tan cínicos, que lo tienen publicado (3 fotografías)*. Twitter. <https://twitter.com/fernandeznorona/status/1036284628661723136>
- Fernández, R. (2015). *Urban political Ecology of Green Spaces in Mexico City. Equity Parks and People* [Tesis Doctoral]. Arizona State University.
- Fideicomiso Pro Bosque Chapultepec. (2006). Rehabilitación Paseo de los Compositores y Fuente Xochipilli. *Pro Bosque Chapultepec*. <https://chapultepec.org.mx/proyecto/rehabilitacion-paseo-de-los-compositores-y-fuente-xochipilli/>
- Fideicomiso Pro Bosque Chapultepec. (2019). *Informe de actividades 2018 Fideicomiso ProBosque Chapultepec* (p. 107). <https://chapultepec.org.mx/wp-content/uploads/2018/12/informe-anual-13.pdf>

- Fideicomiso Pro Bosque Chapultepec. (2020). *Informe de actividades 2019 Fideicomiso ProBosque Chapultepec* (p. 121). <https://chapultepec.org.mx/wp-content/uploads/2020/10/INFORME-ANUAL-PROBOSQUE-2019.pdf>
- Fideicomiso ProBosque Chapultepec. (2020, diciembre 11). *Presentación del Libro «Bosque de Chapultepec, sitio sagrado y natural de México»* [Facebook Live]. https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=860744534754704
- Fischer, F. (2000). *Citizens, Experts, and the Environment: The Politics of Local Knowledge*. Duke University Press.
- Flores, J. L., & Grajeda, E. (2002). Vigilará Consejo Civil el rescate del Bosque. *El Universal*. <https://archivo.eluniversal.com.mx/ciudad/46143.html>
- Flores-Xolocotzi, R., & González-Guillén, M. de J. (2010). Planificación de Sistemas de áreas verdes y parques públicos. *Revista Mexicana de Ciencias Forestales*, 1(1), 17-24. <https://doi.org/10.29298/rmcf.v1i1.649>
- Fox, V. (2006). *Palabras del presidente Vicente Fox Quesada durante el anuncio de la remediación de la ex refinería 19 de marzo y su destino como parque ecológico, que tuvo lugar en esta ciudad*. fox.presidencia.com (Accedido en caché)
- Gaceta Oficial de la Ciudad de México. (2003). *Programa General de Desarrollo Urbano del Distrito Federal*. http://www.data.seduvi.cdmx.gob.mx/portal/docs/programas/programageneral/031231_PGDU.pdf
- Gaceta Oficial de la Ciudad de México. (2016). *Acuerdo por el que se autoriza la participación de la Administración Pública de la Ciudad de México en el Sistema de Actuación por Cooperación para la creación del parque público metropolitano denominado “La Mexicana” y se dan a conocer los Lineamientos Generales para el Desarrollo Urbano Sostenible del Área*.
- Gaceta Oficial de la Ciudad de México. (2017). *Acuerdo por el que se autoriza la participación de la Administración Pública de la Ciudad de México en el sistema de Actuación por cooperación de la zona que se indica y se dan a conocer los Lineamientos Generales para el Desarrollo Urbano Sostenible del Área (SAC Barranca Tarango)*.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal. (2003). *Decreto por el que se declara como Área de Valor Ambiental del Distrito Federal al Bosque de Chapultepec*. www.consejeria.df.gob.mx/gacetax.php
- Gaceta Oficial del Distrito Federal. (2008). *Decreto que contiene Programa Delegacional de Desarrollo Urbano para la delegación Miguel Hidalgo*.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal. (2009). *Decreto por el que se declara «Área de Valor Ambiental del Distrito Federal» con la categoría de Barranca, a la Barranca de Tarango*.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal. (2011a). *Aviso de Inicio del proceso de formulación y aprobación del Programa Parcial de Desarrollo Urbano de la Zona de Santa Fe en las Delegaciones Álvaro Obregón y Cuajimalpa de Morelos*.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal. (2011b). *Aviso por medio del cual la Secretaría del Desarrollo Urbano y Vivienda da a conocer el inicio de la consulta pública sobre el proyecto del programa parcial de desarrollo urbano de la zona Santa Fe ubicada en las delegaciones Álvaro Obregón y Cuajimalpa de Morelos*. pp. 5-7.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal. (2012a). *Decreto que contiene el Programa Parcial de Desarrollo Urbano de la “Zona Santa Fe” de los Programas Delegacionales de Desarrollo Urbano para las Delegaciones Álvaro Obregón y Cuajimalpa de Morelos*.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal. (2012b). *Decreto por el que se desincorpora de los bienes del dominio público que integran el patrimonio del distrito federal, la superficie de 74,739.547 metros cuadrados de terreno, del inmueble ubicado entre las avenidas Salvador Agraz, Santa*

- Lucía, Santa Fe y Francisco J. Serrano, Zona La Mexicana, delegación Cuajimalpa de Morelos, para su posterior enajenación a título oneroso, en las condiciones más favorables para el Distrito Federal.*
- Gal, S. (2002). A Semiotics of the Public/Private Distinction. *A Journal of Feminist Cultural Studies*, 13.1, 77-95.
- Gal, S. (2008). Language ideologies compared. *Journal of Linguistic Antropology*, 15(1), 23-27.
- García, L. A. (2013). *Evaluación de la eficiencia de remediación de sitios contaminados por hidrocarburos* [Tesis Doctoral]. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Garduño, M. (2017). El bosque de Chapultepec en la ciudad moderna. Las disputas por el lugar común. En P. Ramírez (Ed.), *La erosión del espacio público en la ciudad neoliberal* (pp. 325-353). Instituto de Investigaciones Sociales UNAM. <https://cidur.org/el-bosque-de-chapultepec-en-la-ciudad-moderna-las-disputas-por-el-lugar-comun-2/>
- Gobierno de México. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>
- Gobierno de México. (2021a). *Avances del Proyecto Integral Chapultepec*. Proceso de Consulta. <https://www.procesodeconsultachapultepec.mx/projects-2>
- Gobierno de México. (2021b). *Consulta de opinión a la ciudadanía*. Proceso de Consulta Chapultepec CDMX. <https://www.procesodeconsultachapultepec.mx/consulta-de-opini%C3%B3n-a-la-ciudadan%C3%ADa>
- Gobierno de México. (2021c). *Proyecto Bosque de Chapultepec, Naturaleza y cultura*. Proceso de Consulta. <https://www.procesodeconsultachapultepec.mx/proyecto>
- Gómez, L., & Oloyo, R. (2001, noviembre 5). Dona Pemex al GDF 83 hectáreas de ex refinería; se destinarán a parque industrial y zona ecológica. *La Jornada*.
- Gonzalez, I. (2018, agosto 12). Rentarán para fiestas Parque Bicentenario. *Reforma*. <https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/articuloamp/default.aspx?id=1469870>
- Gonzalez, I., & Ricardo, J. (2018, agosto 10). Olvidan parque de 2 mil mdp. *Reforma*. <https://www.reforma.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?id=1463846>
- González-Malagón, L. (2019). Tres décadas de planes y excepciones. En A. Azuela, L. González-Malagón, & C. Saavedra (Eds.), *Ciudad de México. Inercias urbanísticas y proceso constitucional* (pp. 47-74). CIDE.
- Gould, K. A., & Lewis, T. (2008). *The Environmental Injustice of Green Gentrification*. http://www.dscej.org/images/stories/env_injustice_green_gentrification-gould%20compatibility%20mode.pdf
- Grupo de Diseño Urbano. (2003). *Plan Maestro Bosque de Chapultepec 1a+2a sección. Memoria descriptiva, Tomo I. Diagnóstico*.
- Grupo de Diseño Urbano. (2013). *Plan Maestro de Rehabilitación 2a Sección 2013-2017*. <https://chapultepec.org.mx/wp-content/uploads/2018/12/PM-SEGUNDA-2013-1.pdf>
- Habermas, J. (1989). *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society* (T. Burger, Trad.). MIT Press.
- Harvey, D. (1989). From Managerialism to Entrepreneurialism: The transformation in Urban Governance in Late Capitalism. *Geografiska Annaler, Vol. 71, Num. 1*, 3-17.
- Hernandez, E. (2018, agosto 16). Operarán IP 25 años el Parque Bicentenario. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/metropoli/cdmx/operara-ip-25-anos-el-parque-bicentenario>
- Herrera, C., & Enciso, A. (2007, mayo 24). Retoma Calderón proyecto foxista para crear parque en la ex refinería 18 de marzo. *La Jornada*.
- Heynen, N., Prudham, S., & Robbins, P. (2007). Introduction: False Promises. En *Neoliberal environments. False promises, unnatural consequences*. Routledge.

- Higgins, V., & Larner, W. (2017). Introduction: Assambling Neoliberalism. En *Assembling Neoliberalism: Expertise, Practices, Subjects*. (pp. 1-21). Palgrave McMillan.
- INDAABIN. (2018). *Visto para resolver el procedimiento de ampliación del plazo, para la atención de la solicitud con número de folio 2700100014518, presentada el 25 de septiembre de 2018, a través de la Plataforma Nacional de Transparencia. (Solicitud de información sobre los contratos de concesión con el INDAABIN para el manejo de el Centro de Artes Vivas en Coyoacán y el Parque Bicentenario en Azcapotzalco)*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/420540/2700100014518_Confidencial.pdf
- INDAABIN. (2019). *Visto para resolver respecto de la clasificación parcial de la información como confidencial realizada por la Dirección General de Avalúos y Obras, relativa a la solicitud con número de folio 27001000012319, responde a solicitud que pide dictamen valuatorio*.
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/527238/2700100012319.pdf>
- Infobae. (2021, julio 20). Marinela Servitje: Quién es la heredera de la panificadora más grande del mundo. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/mexico/2021/07/20/marinela-servitje-quien-es-la-heredera-de-la-panificadora-mas-grande-del-mundo/>
- Jimenez, B. (2018, diciembre 19). Harán depas en campo militar para financiar Guardia. *El Norte*.
<https://www.elnorte.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?id=1567643>
- Konijnendijk, C. C. (2015). From Government to Governance: Contribution to the Political Ecology of Urban Forestry. En *Urban Forests, Trees and Greenspace: A Political Ecology Perspective*.
- Krinsky, J., & Simonet, M. (2017). *Who cleans the park? Public work and urban governance in New York City*. The University of Chicago Press Books.
- Krishnamurthy, L., & Rente Nascimento, J. (Eds.). (1998). *Áreas verdes urbanas en Latinoamérica y el Caribe*. Universidad Autónoma Chapingo.
- La Convención Radical Obrera. (1895). *Informe leído por el C: Presidente de la República, al abrirse el tercer periodo de sesiones del 17 Congreso de la Union el 16 de septiembre de 1895. Creación de comisión para mejoras del Bosque de Chapultepec*.
- La Voz de México. (1895, diciembre 20). El Bosque de Chapultepec. Su conservación y embellecimiento. Nota sobre la contratación de un horticultor francés. *La Voz de México*.
- Larner, W. (2000). Neo-liberalism: Policy, Ideology, Governmentality. *Studies in Political Economy*, 63(1), 5-25. <https://doi.org/10.1080/19187033.2000.11675231>
- Larner, W. (2007). Neoliberal governmentalities. En *Neoliberal Environments: False Promises and Unnatural Consequences* (pp. 217-220). Routledge.
- Larner, W., & Butler, M. (2007). The places, people and politics of partnership. En *Contesting Neoliberalism: Urban Frontiers* (pp. 71-89). Guilford Press.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2007). Introduction: Understanding Public Policy through Its Instruments—From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation. *Governance*, 20(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2007.00342.x>
- Leal, A. (2016). Neoliberalismo, Estado y Ciudadanía. La crisis del pacto revolucionario en torno al sismo de 1985. *Relaciones*, 147(Verano 2016), 51-84.
- Li, T. (2005). Beyond “the State” and Failed Schemes. *American Anthropologist*, 107(3), 383-394.
- Li, T. (2007). Practices of assemblage and community forest Management. *Economy and Society*, 36(2), 263-293. <https://doi.org/10.1080/03085140701254308>
- Lieto, L. (2013). Cross-border mythologies: The problem with traveling ideas. *Planning Theory*. Sage Publications Inc., 14(2), 115-129.
- Linkedin. (2020, abril 4). *Perfil de Linkedin de Carlos McPhail*. <https://www.linkedin.com/in/carlos-mc-phail-7610b328/?originalSubdomain=mx>

- López-Obrador, A. M. (2018). *Conferencia de prensa matutina del presidente Andrés Manuel López Obrador (Versión estenográfica). Primera mención sobre el terreno del Campo Militar en Chapultepec*. <https://lopezobrador.org.mx/2018/12/20/version-estenografica-de-la-conferencia-de-prensa-matutina-del-presidente-andres-manuel-lopez-obrador-8/>
- López-Obrador, A. M. (2019a). *Conferencia de prensa matutina del presidente Andrés Manuel López Obrador. Presentación Proyecto del Bosque y Complejo Cultural Chapultepec*. <https://lopezobrador.org.mx/2019/04/02/version-estenografica-de-la-conferencia-de-prensa-matutina-del-presidente-andres-manuel-lopez-obrador-58/>
- López-Obrador, A. M. (2019b, mayo 1). *Presentación del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. <https://www.youtube.com/watch?v=X63yrdXYPTM>
- López-Obrador, A. M. (2019c). *Conferencia de prensa matutina del presidente Andrés Manuel López Obrador. Sobre Plan Nacional de Desarrollo y diferencias con ex secretario de Hacienda Carlos Urzua*. <https://lopezobrador.org.mx/2019/07/10/version-estenografica-de-la-conferencia-de-prensa-matutina-del-presidente-andres-manuel-lopez-obrador-119/>
- Loughran, K. (2014). Parks for Profit: The High Line, Growth Machines, and the Uneven Development of Urban Public Spaces. *City & Community*, 13(1), 49-68. <https://doi.org/10.1111/cico.12050>
- Loughran, K. (2018). Urban parks and urban problems: An historical perspective on green space development as a cultural fix. *Urban Studies*, 57(11), 2321-2338.
- Madden, D. J. (2010). Revisiting the end of public space: Assembling the public in an urban park. *City & Community*, 9(2), 187-207. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6040.2010.01321.x>
- Mancera, M. A. (2016, octubre 10). *Presentación del Parque La Mexicana*. Comunicación Social CDMX. <https://jefaturadegobierno.cdmx.gob.mx/404>
- Mancera, M. A. (2017, noviembre 24). *Inauguración del Parque La Mexicana*. Comunicación Social CDMX. <https://jefaturadegobierno.cdmx.gob.mx/404>
- Más por más. (2015, septiembre 26). *Inauguran primera etapa del Plan Maestro de la Segunda Sección del Bosque de Chapultepec*. <https://www.maspormas.com/cdmx/inauguran-primera-etapa-del-plan-maestro-de-la-segunda-seccion-del-bosque-de-chapultepec/>
- Mitchell, D. (1995). The End of Public Space? People's Park, Definitions of the Public, and Democracy. *Annals of the Association of American Geographers*. Taylor and Francis, 85(1), 108-133.
- Miyasako, E. (2009). *Las áreas verdes en el contexto urbano de la Ciudad de México* [Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad de Alicante]. http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/24404/1/Tesis_Miyasako.pdf
- Moctezuma, P. (2009). ¿Celebrando el Bicentenario?! *Alegatos*, 73, 381-430.
- Modelos de gestión -El cómo y el porqué. (2021, agosto). [Digital]. En *Podcast Parques*. <https://open.spotify.com/show/1JcWNAhee4bemwqSeTvbYx>
- Moerer, A. K. (2013). *Changing Chapultepec: Construction, Consumption, and Cultural Politics in a Mexico City Forest, 1934-1944* [IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY]. University of Minnesota.
- Molin, J. F., & Konijnendijk, C. C. (2014). Between Big Ideas and Daily Realities – The roles and perspectives of Danish municipal green space managers on public involvement in green space maintenance. *Urban Forestry & Urban Greening*, 13(3), 553-561. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2014.03.006>
- Moncada Maya, J. O., & Meza Aguilar, M. del C. (2010). Las áreas verdes de la ciudad de México. Un reto actual. *Scripta Nova: Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, 14, 56-.
- Monge, R. (1991, febrero 2). Refinería saldrá de la Ciudad; solo falta saber cuándo y cómo. *Proceso*. <https://www.proceso.com.mx/156445/la-refineria-saldra-de-la-ciudad-solo-falta-saber-como-y-cuando>

- Montero, S., & Baiocchi, G. (2021). A posteriori comparisons, repeated instances and urban policy mobilities: What 'best practices' leave behind. *Urban Studies*.
<https://doi.org/10.1177/00420980211041460>
- Morales, L. (2011, diciembre 17). Incumplén norma con plan Santa Fe. *Reforma*.
- Mx City. (2018, septiembre). *Parque «La Cañada», un nuevo pulmón urbano en la Álvaro Obregón*. Mx City. Guía Insider. <https://mxcity.mx/2018/09/parque-la-canada-un-nuevo-pulmon-urbano-en-la-alvaro-obregon/>
- Nik Heynen, Harold A. Perkins, & Parama Roy. (2006). The Political Ecology of Uneven Urban Green Space: The Impact of Political Economy on Race and Ethnicity in Producing Environmental Inequality in Milwaukee. *Urban Affairs Review*, 42(1), 3-25.
- Nivón, E. (2019, octubre 20). El presupuesto de cultura 2020. *Paso Libre*. <https://pasolibre.grecu.mx/el-presupuesto-de-cultura-2020/>
- Notimex. (2018, agosto 16). El Parque Bicentenario se conservará por 25 años, dice concesionaria. *Obras Expansión*. <https://obras.expansion.mx/construccion/2018/08/16/el-parque-bicentenario-se-conservara-por-25-anos-dice-concesionaria>
- Olivera Martínez, P. E. (2014). Neoliberalismo en la Ciudad de México: Polarización y Gentrificación. En M. Janoshka & R. Hidalgo (Eds.), *Ciudad neoliberal: Crisis, Resistencias y Escenarios de futuro*. (pp. 151-177). Pontificia Universidad Católica de Chile.
<http://ru.ffyl.unam.mx/handle/10391/6572>
- Olson, G. (2012, diciembre 2). Al final se le quiebra la voz a Felipe Calderón. *Excelsior*.
<https://www.excelsior.com.mx/2012/12/01/nacional/872633>
- Olvera, D. (2020, noviembre 13). El Parque Bicentenario se le dio a privados con Peña y se arruinó: Vecinos. Así lo recibimos: Empresa. *Sin Embargo*. <https://www.sinembargo.mx/13-11-2020/3876244>
- ONU. (2015). *Cities—United Nations Sustainable Development Action 2015*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/cities/>
- Orozco, G. (2019, agosto 8). *El programa para Chapultepec. Conversación con Gabriel Orozco* (A. Hernández) [Arquine]. <https://www.arquine.com/programa-chapultepec-orozco/>
- Orozco, G. (2020, diciembre 5). *Muchos de los beneficios del nuevo Chapultepec no se verán hasta dentro de 20 años* (D. M. Pérez) [El País]. <https://elpais.com/mexico/2020-12-05/muchos-de-los-beneficios-del-nuevo-chapultepec-no-se-van-a-ver-hasta-dentro-de-20-anos.html>
- Pacchiano, R. (2018, agosto 10). *Estrictamente Personal: Entrevista a Rafael Pacchianno* (R. Riva Palacio) [Noticieros Televisa]. <https://noticieros.televisa.com/videos/estrictamente-personal-programa-del-10-agosto-del-2018/>
- PAOT. (2010). *Presente y Futuro de las Areas Verdes y del Arbolado de la Ciudad de México* (1a edición). www.paot.org.mx/contenidos/.../areas_verdes.../libro_areas_verdes.pdf
- Parque Bicentenario. (2021, agosto 4). *Tweet @PBicentenarioMX: Aviso Importante. Comunicado de Prensa (fotografía)*. Twitter. <https://twitter.com/PBicentenarioMX/status/1423097436306911234>
- Parques de México. (2016). *Experiencia—Consultora Parques de México*.
<https://www.parquesdemexico.org/consultora/experiencia/>
- Paul, C., & Ramírez, B. T. (2002, agosto 5). En marcha, el remozamiento de Chapultepec. *La Jornada*.
<https://www.jornada.com.mx/2002/08/05/06an1cul.php?origen=index.html>
- Peck, J., & Tickel, A. (2002). Neoliberalizing Space. En N. Brenner & N. Theodore, *Spaces of Neoliberalism: : Urban Restructuring in North America and Western Europe* (pp. 33-57). Blackwell Publishing.
- Pérez, L. N., & Cuna, E. (2006). El posicionamiento político de AMLO a partir de la estrategia de comunicación social del Gobierno del Distrito Federal. *El Cotidiano*, 21(138), 88-100.

- Pérez, M., De León, C. R., & Romahn, L. (2018). *Grandes parques y bosques urbanos de México. Investigación para la toma de decisiones*. Asociación Nacional de Parques y Recreación. <https://anpr.org.mx/wp-content/uploads/2021/06/ESTUDIO-GRANDES-PARQUES-Y-BOSQUES-URBANOS-MEXICO-2021.pdf>
- Pérez-Bertruy, R. (2003). *Parques y Jardines Públicos de la Ciudad de México 1881-1991* [Tesis Doctoral]. El Colegio de México.
- Potenciano, B. (2018, marzo 14). Presentan Plan Maestro de Rehabilitación de 3a sección de Chapultepec. *CDMX.COM*. <http://cdmx.com/presentan-plan-maestro-rehabilitacion-3a-seccion-chapultepec/363720/>
- Procuraduría Ambiental y de Ordenamiento Territorial del DF. (2018). *Análisis para determinar la zonificación del Área de Valor Ambiental “Barranca de Tarango” con base en los instrumentos de planeación aplicables* (p. 30). PAOT. <http://centro.paot.org.mx/documentos/paot/estudios/Tarango.pdf>
- Puente, S. (2018). Los megaproyectos urbanos y la política urbana. En P. Le Gales & V. Ugalde (Eds.), *Gobernando la Ciudad de México. Lo que se gobierna y lo que no se gobierna de una gran Metrópoli*. El Colegio de México.
- Quintero, J. (2011, septiembre 5). Vecinos de Santa Fe piden parque en La Mexicana. *La Jornada*, 36.
- Quintero, J. (2012, octubre 15). Denuncian vecinos violaciones al uso de suelo de proyecto en La Mexicana. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/2012/10/15/capital/042n1cap>
- Rabotnikof, N. (1998). Público/Privado. *Debate Feminista*, 18. <https://doi.org/10.22201/cieg.2594066xe.1998.18.467>
- Ramírez, B. T., & Gonzalez, R. (2008, junio 3). El GDF se asegurará de que la ex refinería sea área ecológica. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/2008/06/03/index.php?section=capital&article=035n1cap>
- Rivas, D. (2005). *Planeación, Espacios Verdes y Sustentabilidad en el Distrito Federal*. [Universidad Autónoma Metropolitana]. <http://www.rivasdaniel.com/Espaciosverdes.pdf>
- Rivera, N. (2020, noviembre 24). En Los Pinos, avances del Plan Maestro del Bosque de Chapultepec. *Proceso*. <https://www.proceso.com.mx/cultura/2020/11/24/en-los-pinos-avances-del-plan-maestro-del-bosque-de-chapultepec-253326.html>
- Rocheleau, D. (2007). Neoliberal environments, technologies of governance and governance of technologies. En N. Heynen, *Neoliberal environments: False promises and unnatural consequences* (pp. 221-227). Routledge.
- Ronda, S., & Ugalde, V. (2008). Planeación urbana en la ciudad de México en los cincuenta: Controversias y debates en la Comisión de Planificación del Distrito Federal. *Secuencia. Revista de Historia y Ciencias Sociales*, 70, 67-100. <https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i70.1031>
- Rose, N., O'Malley, P., & Valverde, M. (2012). Gubernamentalidad. *Astrolabio Nueva Época*, 8, 113-152.
- Salazar, P. (2018, agosto 16). Exgobernador del PRI, detrás de la entrega del parque Bicentenario. *La Silla Rota*. <https://lasillarota.com/parque-bicentenario-exgobernador-pri-semarnat-vecinos-desarrollo-inmobiliario/240530>
- Salinas de Gortari, C. (1991). III Informe Presidencial de Carlos Salinas de Gortari. En *Informes Presidenciales* (2006.^a ed., pp. 128-188). Cámara de Diputados.
- Sandberg, L. A., Bardekjian, A., & Butt, S. (2015). *Urban forests, trees, and greenspace: A political ecology perspective*.
- Santillán, E. (2018). *Petición: No a la privatización del Parque La Mexicana*. Change.org. <https://www.change.org/p/gobierno-de-la-ciudad-de-m%C3%A9xico-no-a-la-privatizaci%C3%B3n-del-parque-la-mexicana>

- Secretaría de Cultura de México. (2020, agosto 24). *Gabriel Orozco. Bosque de Chapultepec: Naturaleza y Cultura*. <https://www.youtube.com/watch?v=QaGqG2DMcrw>
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2017). *Título de concesión para el uso, aprovechamiento y explotación del bien del dominio público en el que se ubica el parque público metropolitano denominado «La Mexicana»*. <https://www.seduvi.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/5b1/ed0/fc1/5b1ed0fc1885f984479007.pdf>
- Secretaría de Finanzas de la Ciudad de México. (2018). *Presupuesto de Egresos de la Ciudad de México*. http://transparencia.finanzas.cdmx.gob.mx/repositorio/public/upload/repositorio/egresos/Carpeta_generica/2018/manual_programacion_presupuestacion_2018
- Secretaría de Gobernación. (2019). *Gaceta Parlamentaria de la Cámara de Diputados LXIV Legislatura. Anexo XVIII-Bis. Comunicaciones: De la secretaria de Gobernación, con la que remite el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (Anexos)*. <http://gaceta.diputados.gob.mx/PDF/64/2019/abr/20190430-XVIII-1.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2018). *Anexo 14 de la Resolución Miscelanea Fiscal para 2018, publicada el 22 de diciembre de 2017*. Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de la Función Pública. (2019a). *Oficios y notas informativas sobre concesión del Parque Bicentenario*. http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/64/2020/ene/FP_Bicentenario-20200122.pdf
- Secretaría de la Función Pública. (2019b). *Oficio 110.UAJ/3042/2019 dirigido al Coordinador General de Órganos de Vigilancia y Control de la Secretaría de la Función Pública para solicitar la investigación de la legalidad de la concesión otorgada para el manejo del Parque Bicentenario*. http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/64/2020/ene/FP_Bicentenario-20200122.pdf
- Secretaría de Medio Ambiente de la Ciudad de México. (2018). *Convenio de concertación que celebran la Secretaria de Medio Ambiente de la Ciudad de México, la asociación Plantando con Causa A.C. y el Fideicomiso F/055 Pro-Bosque de Chapultepec representado por el Banco Inbursa S.A.* <https://www.transparencia.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/5b7/e06/0c9/5b7e060c90c5a936925383.pdf>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2012). *Libro Blanco del proyecto Reintegración al contexto urbano y social del predio que ocupará la Refinería 18 de Marzo (Parque Bicentenario)* (p. 78) [Libro Blanco]. SEMARNAT.
- SEDEMA. (2018). *Convenio de concertación que celebran la SEDEMA y la Asociación Plantando con Causa para el manejo del Jardín Botánico*. <https://www.transparencia.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/5b7/e06/0c9/5b7e060c90c5a936925383.pdf>
- Sheinbaum, C. (2019, agosto 13). *Video conmemoración: Primer Lugar del Large Urban Parks Gold Award*. [Facebook Live]. https://www.facebook.com/watch/live/?v=2330731517180227&ref=watch_permalink
- Sierra, S. (2020a, agosto 17). En tiempos de transparencia ¿por qué no hubo concurso?: Miquel Adriá. *El Universal*.
- Sierra, S. (2020b, agosto 18). Más arquitectura vegetal y menos arquitectura gris: Saúl Alcántar. *El Universal*.
- Sierra, S. (2020c, agosto 19). Chapultepec, capricho presidencial y dedazo: Cuahutémoc Medina. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/cultura/chapultepec-capricho-presidencial-y-dedazo>
- Sierra, S. (2020d, agosto 20). Temo que el proyecto Chapultepec es una oportunidad perdida: Felix Sánchez. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/cultura/temo-que-el-proyecto-chapultepec-es-una-oportunidad-perdida>

- Sierra, S. (2020e, agosto 21). Proyecto de Chapultepec no conecta con la ciudad y la sociedad: Rafael Calderon. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/minuto-x-minuto/cultura/proyecto-de-chapultepec-no-conecta-con-la-ciudad-y-la-sociedad>
- Sierra, S. (2020f, agosto 24). Chapultepec, piezas con nombres rimbombantes, pero no hay plan maestro: Alberto Kalach. *El Universal*.
- Sierra, S. (2020g, septiembre 10). Presupuesto para Chapultepec es ofensivo, contradictorio e insensible. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/cultura/presupuesto-para-chapultepec-es-ofensivo-contradictorio-e-insensible>
- Sierra, S. (2020h, octubre 6). Es preferible un Chapultepec limpio, digno, sin contaminación: Felipe Leal. *El Universal*.
- Sierra, S. (2020i, octubre 20). La ciudadanía opinará sobre el plan de manejo para Chapultepec. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/cultura/la-ciudadania-se-manifestara-sobre-plan-de-manejo-para-chapultepec>
- Sierra, S. (2020j, diciembre 4). Chapultepec, un proyecto centralista que niega la crisis. *El Universal*.
- Sin Censura TV. (2011, agosto 4). *LG Hernández denuncia en mañanera privatización de Parque Bicentenario*.
- Solecki, W. D., & Welch, J. M. (1995). Urban parks: Green spaces or green walls? *Landscape and Urban Planning Landscape and Urban Planning*, 32(2), 93-106.
- Sosa, I., Guerrero, C., Sarabia, D., & Hernández, N. (2018, marzo 8). Exigen frenar megaproyecto. *Reforma*.
- Swyngedouw, E. (2005). Governance Innovation and the Citizen: The Janus Face of Governance-beyond-the-State. *Urban Studies*, 42(11), 1991-2006. <https://doi.org/10.1080/00420980500279869>
- Swyngedouw, E. (2011). Depoliticized Environments: The End of Nature, Climate Change and the Post-Political Condition. *Royal Institute of Philosophy Supplement*, 69, 253-274.
- Swyngedouw, E., & Wilson, J. (2014). There Is No Alternative. En *The Post-Political and Its Discontents*. Edinburgh University Press. <https://doi.org/10.3366/edinburgh/9780748682973.003.0016>
- Tenorio-Trillo, M. (1996). 1910 Mexico City: Space and Nation in the City of the Centenario. *Journal of Latin American Studies*, 28(1), 75-104.
- Torres, V. (2021, septiembre 1). *Entrevista con Vladimir Torres Bueno, Asociación Corazón Bicentenario. Transmisión en vivo*. [El Gabinete del Dr. Cizaña]. <https://www.facebook.com/fmtvreaccion/videos/271246531228122>
- Uhlig, M. (1991, marzo 19). Mexico closes giant oil refinery to ease pollution in the capital. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/1991/03/19/world/mexico-closes-giant-oil-refinery-to-ease-pollution-in-the-capital.html>
- Urzúa, C. (2019, julio 29). El asunto del Plan Nacional de Desarrollo (II). *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/carlos-m-urzua/nacion/el-asunto-del-plan-nacional-de-desarrollo-ii>
- Valderrama, G. (2017, marzo 17). La refinera de la ciudad que se convirtió en parque. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/entrada-de-opinion/colaboracion/mochilazo-en-el-tiempo/nacion/sociedad/2017/03/17/la-refineria-de-la>
- Valverde, M. (2016). Gobernanza ad hoc: Las autoridades públicas y la infraestructura local en Estados Unidos y Canadá a través de la historia. En *La ciudad y sus reglas. Sobre la huella del derecho en el orden urbano* (1a Edición, pp. 83-110). UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.
- ¡Vente a la Cuarta! Chapultepec, Naturaleza y Cultura. (2021, julio 3). <https://www.youtube.com/watch?v=XAZhoCQ2fdc>

- Vos, E. D. (2005). Public parks in Ghent's City life: From expression to emancipation? *European Planning Studies*, 13(7), 1035-1061. <https://doi.org/10.1080/09654310500242097>
- Wakild, E. (2007). Naturalizing Modernity: Urban Parks, Public Gardens and Drainage Projects in Porfirian Mexico City. *Mexican Studies/Estudios Mexicanos*, 23(1), 101-123. <https://doi.org/10.1525/msem.2007.23.1.101>
- Wakild, E. (2012). Parables of Chapultepec: Urban Parks, National Landscapes, and contradictory conservation in Modern Mexico. En C. R. Boyer, *A Land Between waters: Environmental Histories of Modern Mexico* (pp. 192-217). University of Arizona Press.
- Warner, M. (2002). Publics and Counterpublics. *Public Culture*, 14(1), 49-90. <https://doi.org/10.1215/08992363-14-1-49>
- Wiesner, C. (2019). Rethinking politicisation as a multi-stage and multilevel concept. En *Rethinking politicisation* (pp. 255-259). Contemporary Political Theory.

TRABAJO DE CAMPO

ENTREVISTAS

- Entrevista 1, (13 febrero 2019), Antonio Azuela, Consejero Chapultepec
- Entrevista 2, (6 marzo 2019) Itziar de Luisa, Directora del Parque La Mexicana
- Entrevista 3 (25 marzo 2019) Marcos Mazari, Consejero Chapultepec
- Entrevista 4 (27 marzo 2019) Aglae Fernández, Relaciones Públicas del Fideicomiso Pro-Bosque de Chapultepec
- Entrevista 5 (27 marzo 2019) Lilia Haua, Directora del Fideicomiso Pro-Bosque de Chapultepec
- Entrevista 6 (5 abril 2019) Adriana Lobo, Consejera Chapultepec
- Entrevista 7 (18 septiembre 2019) Mónica Pacheco Skidmore, Directora del Bosque de Chapultepec
- Entrevista 8, (22 noviembre 2019), Funcionaria de gestión administrativa del Bosque de Chapultepec
- Entrevista 9, (9 diciembre 2019), Víctor Márquez, Arquitecto de La Mexicana y Consejero de Chapultepec (entrevista no grabada, se hizo diario de campo)

REUNIONES DEL CONSEJO RECTOR CIUDADANO

- **CRC, Marzo 2019** - 01/03/2019, Reunión ordinaria de asuntos de febrero 2019
- **CRC, Abril 2019** - 05/04/2019, Reunión ordinaria CRC marzo 2019
- **CRC, Junio 2019** - 01/06/2019, Reunión ordinaria CRC abril 2019
- **CRC, Agosto 2019** - 30/08/2019, Reunión ordinaria CRC agosto 2019
- **CRC, Septiembre 2019a** - 10/09/2019, Reunión extraordinaria Presentación proyecto Orozco
- **CRC, Septiembre 2019b** - 27/09/2019, Reunión ordinaria CRC septiembre 2019
- **CRC, Septiembre 2019c**, - 27/09/2019, Taller expertos Proyecto Integral Chapultepec
- **CRC, Octubre 2019** - 25/10/2019, Reunión ordinaria CRC octubre 2019 (Ayuntamiento)
- **CRC, Noviembre 2019** - 19/11/2019, Conversatorio Festival Bosque
- **CRC, Noviembre 2019** - 29/11/2019, Reunión Ordinaria CRC noviembre 2019
- **CRC, Enero 2020** - 31/01/2020, Reunión ordinaria CRC enero 2020
- **CRC, Febrero 2019** - 28/02/2020, Reunión ordinaria CRC febrero 2020

DIARIOS DE CAMPO

- Diario de Campo I, (12 de febrero de 2019), Recorrido personal al Parque La Mexicana.
- Diario de Campo II, (19 de abril de 2019) Recorrido personal al Parque Bicentenario.
- Diario de Campo III, (12 febrero 2020), Recorrido de observación de aves en la primera sección de Chapultepec organizado por el Bosque de Chapultepec y el Museo de Historia Natural.

ANEXOS

Anexo 1 Cronologías de parques



CHAPULTEPEC

CRONOLOGÍA DE INTERVENCIONES

DE BOSQUE A PARQUE: CHAPULTEPEC PORFIRIANO

INICIOS S XIX

Podía considerarse como un bosque periurbano en tanto que constituía un gran espacio boscoso junto a la Ciudad que no estaba enrejado ni delimitado y que solía utilizarse incluso para la caza y la obtención de madera.



Pastores en el Bosque de Chapultepec a mediados del S XIX (Mexicana)

1890-1910 EL PARQUE SE CONSTRUYE

DELIMITACIÓN TERRITORIAL

- 1890: Creación de cuerpo de Guardabosques y construcción de Quinta Colorada.
- 1896 - Levantamiento de Reja Perimetral



Estrenando nuevas rejas y punto de vigilancia a inicios de la década de 1900 (Mexicana)

RECINTOS EDUCATIVOS Y CULTURALES

1890 - Zoológico de Chapultepec



Tribuna monumental y Guillermo Kahlo

1882

Se decreta en el Diario Oficial el libre acceso al Bosque, aun con la instalación del Colegio Militar. Sin embargo, las críticas de los periodistas continúan diciendo que la gente no se acercará.



Bois de Bologne, el Bosque que inspiró a José Yves Limantour en el diseño de la primera sección de Chapultepec (Serres, 2015)

ESPACIOS RECREATIVOS

- 1898 - Construcción de edificio para una fonda, un café y juegos para niños
- 1899 - Quiosco del Pueblo
- 1906 - Lago y el chalet que luego sería el Club del automóvil



Funcionarios supervisando las obras del Lago a inicios de la década de 1900 (Mexicana)

LUGARES DE MEMORIA HISTÓRICA

1902 - Tribuna Monumental erigida para recordar a los soldados caídos en la batalla del 8 de septiembre de 1847 en Molino del Rey con las tropas norteamericanas

MOVILIDAD E INTERCONEXIÓN

1890 - Creación y mejoramiento de calzadas: la Calzada del Rey, la de los Poetas y la del Colegio Militar (conocida también como la Milla), especialmente para el disfrute de los paseantes de pie, de a caballo y de carrozas



DE PARQUE A BOSQUE URBANO

El proyecto porfirista en el Bosque de Chapultepec se detiene durante la Revolución Mexicana. Durante el Cardenismo, se retoma la edificación de rejas, parques, cafés, restaurantes, museos, circuitos y monumentos que lo fueron consolidando como un sitio público emblemático de Ciudad y se consolida su carácter didáctico y civilizatorio. También siguió siendo un símbolo de poder, pues se siguió ocupando durante algunas décadas como residencia oficial del presidente de México.

DELIMITACIÓN TERRITORIAL

El enrejado continuó, siendo ahora un elemento emblemático. Los guardias de Chapultepec operan hasta el día de hoy, habiendo miembros de hasta 40 años de antigüedad en servicio



Galería de las Rejas de Chapultepec

RECINTOS EDUCATIVOS Y CULTURALES

- 1930- Museo de Historia (1939),
- 1970- Museo de Ciencia y Tecnología (1970)
- 1960- El caracol (1960), Antropología e Historia (1963), Arte Moderno (1964) y el museo de historia natural (1964)
- 1980- Museo Tamayo (1980)
- 1990 - Papalote Museo del Niño (1993)
- 2010- Renovación Mutec (2018), Apertura Museo Los Pinos y Museo de Sitio (2018)



Inauguración Museo de Sitio (Chapultepec.gob.mx)

RESTAURANTES, VENDEDORES Y CONCESIONES

- 1960- Auditorio Nacional (1952), Centro Cultural del bosque (1953), Casa del Lago (1956)
- 1960- Restaurantes "El lago" y "Meridien" (1964)
- 1970- Lienzo Charro (1970), Club Hípico (1973), Federación Mexicana de Jardinería (1974)
- 1980 -Regulación Vendedores ambulantes (1986)
- 2000 -Padrón vendedores ambulantes (2007)
- 2010- Starbucks y Cafe librería Porrúa (2012)
- 2020 - Renovación Lienzo Charro



Puesto de gorditas de nata en la entrada del Metro Chapultepec, 2019

ESPACIOS RECREATIVOS

- 1960- Feria de Chapultepec (1964), Atlantis (1968)
- 1970- Centro de Convivencia Infantil (1970), Olas Salvajes (1979)
- 1980 - El Jardín de adultos mayores (1986), El Rollo (1989)
- 1990 -Planeta azul y Mexico Mágico (1990)
- 2000- La tapatía y La Hormiga (2002), Tamayo (2006)
- 2010- Skatepark (2016), Parque Cri Cri (en Proceso)



Centro de Convivencia infantil en la década de 1980 (El Universal)

LUGARES DE MEMORIA HISTÓRICA

- 1920- Fuente de las ranas (1921)
- 1930- Fuente de la templanza (1933), Fundación de Los Pinos (1939)
- 1950- Cárcamo de Dolores (1950), Fuente de Tláloc (1950), Altar a la Patria (1952), Monumento a Martí (1953), Nezahualcóyotl (1956)
- 1960- Totem Canadiense (1963), Fuentes Xochipili, Guardianes del futuro, Los físicos nucleares y del mito del agua y la vida (1964)
- 1970- Estatua de Winston Churchill (1975)
- 2010- Estatua de Heydar Aliyeb (2012, retirada en 2013)



Fuente de Tlaloc (Chapultepec.gob.mx)

MOVILIDAD E INTERCONEXIÓN

- 1960 - Pista "El Sope"
- 2000- Renovación Calzada del Rey (2003)
- 2010 - Paseo de los compositores



Pista "El Sope" (Chapultepec.gob.mx)

EL PROYECTO INTEGRAL CHAPULTEPEC

DE PARQUE A PROYECTO CULTURAL

Uno de los primeros actos presidenciales de Andrés Manuel López Obrador fue la apertura al público de Los Pinos. Luego, en 2019 anunció la incorporación de un terreno del campo militar 1 como cuarta sección del bosque y un proyecto para integrar las diferentes secciones del bosque como un proyecto biocultural bajo la batuta del artista Gabriel Orozco.

1 DE DICIEMBRE DE 2018

Apertura de Los Pinos al público como centro cultural



9 AGOSTO DE 2019

El gobierno de la Ciudad de México junto con la Secretaría de Cultura Federal presentan el proyecto general y una página web en donde se van mostrando las diversas intervenciones que se harán en el bosque.



Presentación del Proyecto Integral Chapultepec, Agosto 2020

2022

Parque de Cultura Urbana (PARCUR)
Polvorines, Ecodeportes
Entorno del Manantial y Exteriores de la Ermita Vasco de Quiroga
Panteón de Dolores
Bosque Clausell y Paseo del Conejo
Parque Cri Cri
Calzada Molino del Rey y Entorno Casa del Maíz y Cultura Alimentaria
Paso de Conexión Calzada Flotante
Calzada Peatonal Chivatito
Interconexión de Museos
Centro de Cultura Ambiental
Museo de Historia Natural y Cultura Ambiental
Cineteca Nacional Chapultepec
Programa de Mejoramiento Hídrico de las cuatro secciones

12 DE MARZO DE 2018

Se publica en la GOCDMX el Programa de Manejo y Plan Ejecutivo de la tercera sección de Chapultepec.

2 DE ABRIL DE 2019

Anuncio del Proyecto Integral Chapultepec en la conferencia matutina del presidente López Obrador.



Anuncio del proyecto en la conferencia matutina (Gobierno de México, 2019)

DICIEMBRE 2019

Se anuncia en el PEF 2020 que el presupuesto destinado al proyecto será de 668 mdp vía la Secretaría de Cultura, lo que representa una octava parte del presupuesto total a nivel nacional. Esto ocasionó una polémica pública entre la comunidad artística y arquitectónica que señalaron al proyecto como centralista y poco transparente.

INTERVENCIONES PROYECTADAS

2020

Museo Casa Presidencial Lázaro Cárdenas

2021

Cencalli Casa del Maíz y la Cultura alimentaria

Rehabilitación de museos existentes

Renovaciones en Zoológico: creación de Museo de Axolote, Centro educativo y centro de conservación de anfibios

Pabellón Antigua Fábrica de Pólvora

2023-2024

Restauración de suelos

Rehabilitación ambiental de parques

Circuito de Transporte Sustentable Interno

Por definir

Ermita Vasco de Quiroga

Renovación de luminarias y equipamiento comercial

Programa de Seguridad

Paso de Conexión de la Cañada y Puente los Polvorines

Biblioteca semillas

Jardín escénico

Bodega Nacional de Arte y Talleres

Pabellón Contemporáneo

Rehabilitación de infraestructura en abandono:

Baños de Carlota, audiorama, drenaje, Cincalco, kioscos, pista de corredores "El Sope" y "Circuito Correr es Salud".

Panteón de Dolores (Equipamiento y tiradero a cielo abierto)

Control de Fauna nociva



INCORPORANDO TIERRAS Y CAMBIANDO DE MANOS

Desde finales del siglo XIX, hubo una serie de incorporaciones de terrenos al bosque de Chapultepec que se hicieron bajo el argumento de la utilidad pública entendida como la realización de parques y la ampliación de paseos para los habitantes de la Ciudad

1861

Se le asigna oficialmente al Colegio militar el cuidado y mantenimiento del Bosque de Chapultepec y se enreja por primera vez. Periódicos locales cuestionan la decisión, defendiendo el libre acceso.

1896

EMBELLECIMIENTO E HIGIENIZACIÓN DE LA CIUDAD
Decreto que ordena agregar terrenos "que posee el Ayuntamiento y que colindan con el Sur del bosque de Chapultepec",
Se expropian casas para la formación de un parque en Chapultepec.
Se adquiere el terreno del Rancho Anzures y se anuncia el derrumbe de más casas.

1942

Bosque de Chapultepec se destina al Servicio del Departamento del Distrito Federal para su regularización administrativa



letrero frente a fuente de la Templanza, 2019

1958

Se incorporan al Bosque de Chapultepec los terrenos del Parque Nacional Molino del Rey y sus anexos

2000

Invasiones por parte de particulares y fraccionadores en la tercera sección de Chapultepec.
Se reporta la pérdida de hasta 18 mil metros cuadrados de bosque invadidos por casas, conjuntos residenciales y escuelas, sobre todo en la Colonia Lomas de Chapultepec

RECUPERACIONES DE ESPACIOS

2016 Devolución al GDF de terreno de mil metros cuadrados ocupado por la familia del expresidente López Portillo
2011 - Devolución terreno Campamento Alencraste por parte de la Delegación Miguel Hidalgo.
2014 - Intento de desincorporar un predio de 2 mil 500 metros cuadrados en la primera sección del Bosque de Chapultepec mediante la modificación del polígono que comprende el área de valor ambiental para la construcción de un CETRAM

2019

EL PROYECTO INTEGRAL CHAPULTEPEC
El presidente AM López Obrador anuncia la incorporación de un terreno ocupado por la industria militar como la cuarta sección de Chapultepec, además de un proyecto de integración de las cuatro secciones.

1882

Se decreta en el Diario Oficial el libre acceso al Bosque, aun con la instalación del Colegio Militar. Sin embargo, las críticas de los periodistas continúan diciendo que la gente no se acercará

1909

Expropiación de terrenos de la Capilla de San Miguel Chapultepec, Tacubaya

1939

UNIFICACION TERRITORIAL Y MEJORAMIENTO AMBIENTAL
Lázaro Cárdenas expropia algunos terrenos para la ampliación del bosque de Chapultepec bajo nuevos argumentos

Nuevos argumentos de expropiación en la época cardenista: la unificación territorial y el mejoramiento de las condiciones ambientales del Valle de México.

1952

Declaratoria de Parque Nacional de los terrenos de Molinos de Belén (localizados entre el panteón de Dolores y la Fábrica de Pólvora de Santa Fe)

Ese mismo año, mas tarde, se añaden terrenos adquiridos por el DDF en Lomas de Chapultepec

1992

CONTENCIÓN URBANAY CONSERVACIÓN AMBIENTAL
Decreto presidencial de Área Natural Protegida bajo la categoría de zona sujeta a conservación ecológica del Bosque de Chapultepec
Con este documento, se integran los terrenos del Parque Nacional Molino del Rey, los terrenos comprados por DDF en 1943 y 1952 y los terrenos de la federación bajo la tutela de SEDENA y la SAHR incorporados en 1958

2003

Decreto del Bosque de Chapultepec como Área de Valor Ambiental (AVA).
Los objetivos de este decreto eran acabar con ambigüedad jurídica sobre la jurisdicción territorial y poner en manos de la Ciudad -y no de las delegaciones- la gestión del bosque.



Terreno de la Industria Militar que se incorpora como 4a Secc. de Chapultepec (Reforma, 2019)

23 DE DICIEMBRE DE 2021

Se expide Acuerdo por el cual se retira del Servicio de la SEDENA una fracción del inmueble del Campo militar 1F con una superficie de 981,725 metros cuadrados y se dona a favor del Gobierno de la Ciudad de México una superficie de 732,977.6 metros cuadrados para incorporarse como 4ta Sección de Chapultepec.

REFERENCIAS CRONOLOGÍA CHAPULTEPEC

- Diario del Hogar. (1896, julio 30). El Bosque de Chapultepec (Breve nota sobre la expropiación de casas para la formación de un parque). Diario del Hogar.
- Diario Oficial. (1942a). Decreto que destina al servicio del Departamento del Distrito Federal el Bosque de Chapultepec.
- Diario Oficial. (1942b). Decreto que declara la utilidad pública la expropiación de predios para la ampliación del Bosque de Chapultepec.
- Diario Oficial. (1952a). Decreto que declara Parque Nacional los terrenos conocidos por el nombre de Molino de Belén, localizados entre el Panteón de Dolores y la Fábrica de Pólvora de Santa Fe en el Distrito Federal.
- Diario Oficial. (1952b). Decreto que incorpora a los que fueron materia del promulgado el 28 de mayo del presente año que declara el Parque Nacional los terrenos conocidos con el nombre de terreno Molino de Belén en las Lomas de Chapultepec, los terrenos adquiridos en diciembre de 1943 por el departamento del Distrito Federal.
- Diario Oficial. (1958). Decreto que destina terrenos del Departamento del Distrito Federal o de la Federación para ampliar el Bosque de Chapultepec y para la conservación y desarrollo de las obras de introducción de agua potable a la Ciudad de México.
- Diario Oficial de la Federación. (1992a). Declaratoria de área natural protegida de la superficie de 141-60-46.07 Has., propiedad tanto del Gobierno Federal como del Departamento del Distrito Federal, en la zona de la tercera sección del Bosque de Chapultepec.
- Diario Oficial de la Federación. (1992b). Decreto por el que se declara área natural protegida y se expropia a favor del Departamento del Distrito Federal, la superficie de 85-67-41.20 Has., ubicada en la Delegación Miguel Hidalgo, D. F.
- Diario Oficial Estados Unidos Mexicanos. (1909). Al «Diario el Hogar» Respuesta a editorial respecto a la expropiación de los terrenos de la capilla de San Miguel Chapultepec para su incorporación al Bosque.
- Diario Oficial Estados Unidos Mexicanos. (1913). Acuerdo relativo al personal que integrará la Junta Superior del Bosque de Chapultepec.
- El Municipio Libre. (1896). El Municipio Libre. Comisión de Hacienda, de Paseos y Aguas. Cesión de terrenos de la Sría de Fomento al Gobierno de la Union en el Bosque de Chapultepec. Tomo XXII. Núm 142.
- El Partido Liberal. (1896, agosto 13). Chapultepec. (Nota sobre el levantamiento de rejas y la compra del rancho Anzures para la ampliación del Bosque de Chapultepec). El Partido Liberal.
- El Popular. (1906, mayo 29). Automovilismo. Chascos y contingencias y modos de evitarlo. (Sobre el club de automovilismo en Chapultepec). El Popular.
- El Siglo XIX. (1861, agosto 10). Historia del Colegio Militar. El Siglo XIX.
- El Siglo XIX. (1896, septiembre 3). Jardín Zoológico (Breve nota sobre la creación del Zoológico de Chapultepec). El Siglo XIX.
- El Tiempo. (1898a, julio 20). Las obras en Chapultepec (Sobre el levantamiento de las rejas de Chapultepec y la plantación de árboles). El Tiempo.
- El Tiempo. (1898b, agosto 25). El Bosque de Chapultepec (Sobre la extensión y separación del Bosque con la calzada de Tacubaya después de la expropiación y demolición de casas).
- El Tiempo. (1906, diciembre 12). Dos iniciativas de la Secretaría de Hacienda (Datos del presupuesto asignado para el arreglo de los terrenos del rancho Anzures recién incorporados al Bosque de Chapultepec). El Tiempo.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal. (2003). Decreto por el que se declara como Área de Valor Ambiental del Distrito Federal al Bosque de Chapultepec. www.consejeria.df.gob.mx/gacetitas.php
- Gobierno de la Ciudad de México. (2020, agosto 9). Presentan Gobierno de México y Gobierno Capitalino páginas web del proyecto «Bosque de Chapultepec: Naturaleza y Cultura». Gobierno de la Ciudad de México. www.jefaturadegobierno.cdmx.gob.mx

- Gobierno de México. (2021). Avances del Proyecto Integral Chapultepec. Proceso de Consulta. <https://www.procesodeconsultachapultepec.mx/projects-2>
- Información del día. (1901, junio 18). El señor presidente en Chapultepec (Sobre la mudanza de Porfirio Díaz al Castillo de Chapultepec). Información del día.
- La Patria. (1882, abril 2). Libre Entrada. La Patria.
- La Patria. (1898, enero 21). Café, fonda y juegos. Breve mención de la creación de estas instalaciones en el bosque de Chapultepec. La Patria.
- La Voz de México. (1896, septiembre 8). Derrumbes en Chapultepec (Sobre la demolición de casas para ampliar la calzada del Bosque). La Voz de México.
- La Voz de México. (1901, enero 19). Mejoramiento en Chapultepec (sobre los trabajos del lago). La Voz de México.
- López-Obrador, A. M. (2019). Conferencia de prensa matutina del presidente Andrés Manuel López Obrador. Presentación Proyecto del Bosque y Complejo Cultural Chapultepec. <https://lopezobrador.org.mx/2019/04/02/version-estenografica-de-la-conferencia-de-prensa-matutina-del-presidente-andres-manuel-lopez-obrador-58/>
- Revista Militar Mexicana. (1891, octubre 15). Chapultepec. Artículo que sugiere la expropiación de casas al frente del Bosque de Chapultepec para ampliar la calzada. Revista Militar Mexicana.
- Secretaría de Cultura. (2019). Mexicana. Repositorio del patrimonio cultural de México. <https://mexicana.cultura.gob.mx/es/repositorio/home>
- Secretaría de Medio Ambiente. (2019). Página Web del Bosque de Chapultepec. chapultepec.cdmx.gob.mx
- Semanario Literario Ilustrado. (1902, septiembre 15). Tribuna conmemorativa en el Bosque de Chapultepec. Semanario Literario Ilustrado.
- Semanario Literario Ilustrado. (1910, febrero 27). Notas de la Semana. (Sobre la construcción de un mirador en Chapultepec). Semanario Literario Ilustrado.
- Serres, B. (2015). Chapitre 1 Forêt Urbaine. Bois du Boulogne. http://www.afitv.org/00-GRAND-DOSSIER/FORETS/FORETS/CHAPITRE_1-BOIS_DE_BOULOGNE.html
- Tiempo Ilustrado. (1906, junio 24). El lago de Chapultepec. Tiempo Ilustrado.
- Villaseñor y Villaseñor, A. (1908, marzo 15). Impresiones de viaje. París, monumentos, plazas, Torre Eiffel. (Comparación de Chapultepec con el Bois de Boulogne). Semanario Literario Ilustrado.



PARQUE BICENTENARIO

HISTORIA TERRITORIAL

DE CAMPOS MAICEROS A REFINERÍA PETROLERA



1932

Se inicia la construcción de la Refinería Azcapotzalco por iniciativa de la Compañía El Águila, en lo que hasta entonces habían sido terrenos agrícolas para la siembra de maíz que eran parte del Rancho del Oro y el Rancho de la Naranja.

Este mismo año se inaugura por el presidente Abelardo Rodríguez.

La refinería abarcaba 6 hectáreas, era abastecida por el oleoducto más grande del país que venía desde Palma Sola Veracruz, y tenía la capacidad de procesar hasta 7 mil quinientos barriles de diversos derivados de petróleo diarios



1938

Con la nacionalización del petróleo en 1938, esta instalación se expropia a causa de utilidad pública en el marco de un conflicto laboral entre los trabajadores petroleros y las empresas extranjeras que controlaban esta industria.



1946

Con el incremento del consumo nacional de combustible (siendo la Ciudad de México la de mayor demanda) se realizaron diversas modificaciones para ampliar las capacidades de refinación de esta instalación.

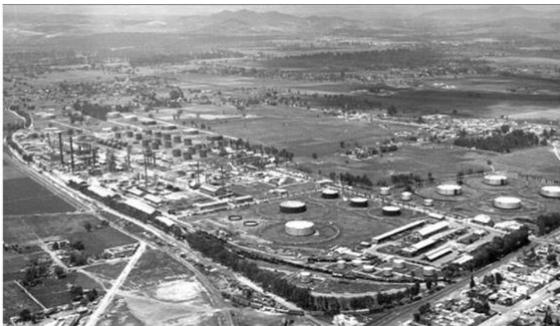
Este año fue la primera, resultando en la reinauguración de nuevas instalaciones. La refinería, ahora con una capacidad de 50 mil barriles diarios, extendió su superficie de 6 a 100 hectáreas.



1954

Se vuelve a ampliar la capacidad de refinación a 100 mil barriles diarios. La refinería cambio su nombre a 18 de Marzo

La Refinería 18 de marzo se volvió una de las instalaciones más importante del sistema petrolero mexicano al llegar a representar el 35 por ciento de la capacidad de refinación nacional y la principal fuente de combustibles fósiles para la Ciudad de México y su Zona Metropolitana



1976

Se volvió a incrementar su capacidad de producción llegando a su máximo de 105 mil barriles diarios y sumando una superficie total de 174 hectáreas



La refinería tuvo diversos impactos urbanos y ambientales a lo largo de su operación:

- Cambió el uso del suelo de un uso agrícola a un uso industrial, habitacional y comercial
- Fue un elemento detonante para el surgimiento de zonas de vivienda popular habitadas por los trabajadores del petróleo
- También, junto a una política de industrialización de la zona en la década de 1940, quedo rodeada de otras industrias.
- Al volverse un proveedor central de combustibles fósiles en la región centro del país, facilitó el aumento en el consumo de gasolina e incidió directamente en la contaminación atmosférica de la ciudad.



PARQUE BICENTENARIO

HISTORIA TERRITORIAL

EL CIERRE DE LA REFINERIA



Las alternativas

Esta decisión causó una controversia importante tanto por el curso de acción decidido, como por los argumentos detrás del cierre.

El gobierno de la ciudad y Pemex realizaron diversos estudios de factibilidad, pues aunque el problema de la contaminación era considerado grave, también estaban otras preocupaciones como el abastecimiento local de combustibles, los costos económicos del cierre y el impacto en los trabajadores de la refinería.

Entre las alternativas propuestas, estuvieron:

1. Consejo Consultivo del DF: El desplazamiento de la refinería fuera de la capital
2. DDF: Destinar más dinero a programas anticontaminantes en la ciudad y el cierre parcial de procesos de la refinería
3. CTM: Tomar medidas anticontaminantes en la refinería y el uso de horarios escalonados



Vista de la refinería 1992

La propuesta del parque se plantó un mes antes de la clausura, por el director del Consejo Consultivo de la Ciudad de México, Fernando Cesarman, quien sugirió que una parte del terreno podría utilizarse como un parque y para "construcciones".

1997

El desmantelamiento se realizó de manera paulatina entre los años de 1991 y 1997. Consistió en el desarme de las distintas plantas que constituían la refinería, para trasladarla a otras refinerías del país

18 DE MARZO DE 1991

El cierre de la refinería se realizó mediante el decreto presidencial de Carlos Salinas de Gortari durante la ceremonia del 53 aniversario de la Expropiación Petrolera y en el contexto de una emergencia ambiental sin precedentes en la ciudad por la mala calidad del aire.



Se decidió clausurar y dismantlar la refinería, dejando únicamente en función ciertas instalaciones no contaminantes y la Terminal de Almacenamiento y Reparto.

La refinería cerró el mismo día del anuncio de Salinas.

Esto dejó sin trabajo a decenas de miles de trabajadores.

1 DICIEMBRE 1991

En su tercer informe de gobierno, Salinas expresó la intención de crear un parque. Según su discurso, el nuevo pulmón de la ciudad sería un nuevo espacio de recreación para los habitantes; y recalzó que, aun cuando había costado seis mil empleos directos y más de 1.5 billones de pesos, había atendido a un reclamo justo, volviéndose un ejemplo a seguir para mejorar las condiciones ambientales de la Ciudad de México (Salinas, 1991)



Maqueta del proyecto de Parque en la refinería circa 1992

PARQUE BICENTENARIO

HISTORIA TERRITORIAL

LA REMEDIACIÓN DEL TERRENO Y EL PROYECTO DE PARQUE

A pesar de la voluntad política, hacer un parque en la ex-refinería tomaría casi 20 años en ejecutarse debido al estado tan contaminado del suelo y la falta de presupuesto para la remediación, el surgimiento de proyectos alternativos para el uso del terreno y la complejidad en la gestión de un terreno con estas características.

1991

LA CONTAMINACIÓN DEL SUELO

Entre 1991 y 2004 se realizaron diversos estudios para la caracterización y la eliminación de la contaminación en el sitio, que determinaron que

- 80% del suelo de este terreno estaba contaminado por hidrocarburos.
- Para utilizar el terreno, era necesario llevar a cabo una remediación del suelo

La principal causa fue la disposición inadecuada de los residuos de refinación.

ABRIL 1995

LOS PROYECTOS ALTERNOS

El Parque 18 de marzo, un área verde de 9.1 hectáreas que formaba parte de la refinería para la recreación de los trabajadores petroleros, pasa manos del Secretaría de Medio Ambiente del Distrito Federal.

Dado a la falta de presupuesto para su manejo, el parque volvió a manos de la Delegación Miguel Hidalgo.

2001

El GDF solicitó a Pemex la donación de 83 hectáreas de la ex refinería para destinarlas a un parque industrial y a una zona ecológica.

Según fuentes periodísticas, Pemex había llegado un acuerdo con el GDF, siendo la agencia de Servicios Metropolitanos del Distrito Federal (Servimet) responsable de la gestión. Este proyecto nos e concreto.

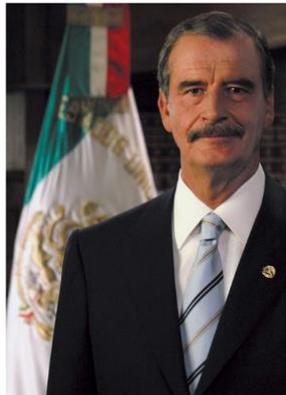
ENERO, 2006

FORMALIZACIÓN DEL PROYECTO DEL PARQUE

La Gerencia de PEMEX presentó ante la Semarnat un estudio de Evaluación de Riesgo al Ambiente y la Salud realizado por el despacho Grupo de Diseño Urbano SC del renombrado paisajista Mario Schetjan, a partir del cual se determinó el uso recreativo del terreno.

Se firma un convenio entre Pemex y Semarnat para el seguimiento de la remediación, con la asesoría técnica de la agencia de Cooperación Alemana para el desarrollo (GTZ).

Hoy PEMEX, la empresa de todas y todos los mexicanos, ratifica su compromiso con los recursos naturales, el cuidado de la naturaleza en el país. Transformar la antigua Refinería 18 de Marzo en un centro de diversión, en un espacio cultural y en un nuevo pulmón urbano, es un legado más de la democracia para los habitantes de nuestro querido Valle de México”
Vicente Fox, Anuncio remediación, 17 de mayo de 2006



Vista de la refinería antes de la remediación en 1991

2005-2010

REMEDIACIÓN

Se inicia la primera etapa de la remediación comprendiendo 22 hectáreas.

La remediación del suelo de la ex refinería fue considerada una de las más grandes del mundo y la más importante realizada por Pemex. Involucró a diversas instituciones de educación superior y organismos internacionales en su realización, la aplicación de tecnologías especiales a gran escala.

17 DE MAYO DE, 2006

El presidente Vicente Fox anunció públicamente la decisión de remediar el terreno de la refinería y construir un parque.

Dicho proyecto se haría con la colaboración de PEMEX y mediante la creación de un Fideicomiso para su administración encabezado por Marinela Servitje, también involucrada en otros fideicomisos en Chapultepec.

El proyecto fue cuestionado por los altos grados de contaminación del suelo y por la falta de claridad en las funciones del fideicomiso, por lo que integró una subcomisión de investigación en el Senado de la República.

OCTUBRE 2006

Se emite informe de la Subcomisión de investigación del Senado de la República en donde se especifican las medidas técnicas y legales necesarias para llevar a cabo el proyecto del parque.

NOVIEMBRE DE 2006

Se firma un contrato de Fideicomiso de inversión y administración para la ejecución del proyecto entre Semarnat, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco Nacional de Obras y se procede a la donación del terreno de PEMEX a SEMARNAT



PARQUE BICENTENARIO

HISTORIA TERRITORIAL

LA CONSTRUCCIÓN DEL PARQUE

23 DE MAYO DE 2007

Felipe Calderón revivió el proyecto y anuncio el plan maestro, mediante un evento público en donde planto un ahuehuete, para dar el banderazo de inicio de las construcciones. Esta vez, el proyecto del parque se enmarca en las celebraciones del Bicentenario de la Independencia, tomando de ahí su nombre.

23 DE ENERO DE 2008

Se oficializa la recepción del terreno por parte de la SEMARNAT para la construcción de un parque mediante un acuerdo publicado en la Gaceta Oficial del DF y emitido por la SFP

La cesión del terreno por parte de Pemex a Semarnat fue un movimiento complejo y se dio de manera escalonada, acorde a las etapas de remediación. El predio, constituido por 55 hectáreas aproximadamente, se dividió en 5 polígonos.



2009 - MAYO - 2010 JUNIO

Los polígonos se fueron entregando mediante Actas Técnico-Administrativas según se van remediando

2009 - MAYO - DICIEMBRE
CONSTRUCCIÓN PRIMERA FASE

Duración: 7 meses

Superficie inaugurada: 22 hectáreas que incluyen:

- Jardín Natura - jardín botánico con 4 invernaderos y 1 orquidiario
- Jardín Viento - Auditorio al aire libre
- Jardín Tierra - Explanada, restaurantes, juegos infantiles, Huerto-Chinampa, instalaciones deportivas
- Jardín Sol - Museo de la Energía
- Bosque de coníferas
- Ciclopistas y anadadores peatonales
- Renovación Parque 18 de Marzo

7 DE NOVIEMBRE DE 2009

Inauguración Primera Fase



Plano de las tres fases de construcción del Parque Bicentenario

ORGANIZACIONES RESPONSABLES DEL PROYECTO

 Coordinación General Arq. Mario Schjtzman gdu Grupo de Diseño Urbano	 Desarrollo e Inversión Inmobiliaria Supervisión de Obra	 CONSTRUCTORA Construcción LEGORRETA LEGORRETA LEGORRETA
 Enlaces Ambientales Consultores Ambientales	 SMA RONDO MADRILEÑO ARQUITECTOS Jardín Agua y auditorio	 CONABIO Consultores botánicos

NOVIEMBRE 2009-NOVIEMBRE 2012
SEGUNDA FASE

Duración: 24 meses

Superficie Inaugurada: 33 hectáreas

- Jardín Agua: Lago de 4.1 hectáreas con hasta 20 mts de profundidad

30 DE NOVIEMBRE DE 2012

Inauguración Segunda Fase.

Último acto Público de Felipe Calderon

REFERENCIAS CRONOLOGÍA BICENTENARIO

- Amezcuca, G. (2018, agosto). Petición No al Cierre del Parque Bicentenario. Change.org. <https://www.change.org/p/indaabin-shcp-mx-semarnat-mx-cuauhochoa-jaglezanaya-rafaelpacchiano-julioguerrero81-apoya-el-no-cierre-del-parque-bicentenario-no-a-la-construcci%C3%B3n-de-departamentos?redirect=false>
- Asociación Corazón Parque Bicentenario. (2020, marzo 15). Suspensiones Definitivas. Juicios de Amparo. Explicación. <https://www.facebook.com/Coraz%C3%B3n-Parque-Bicentenario-101647407971785/>
- Calderón, F. (2010a, febrero 10). Programa de Actividades del Bicentenario de la Independencia y Centenario de la Revolución. <https://www.youtube.com/watch?v=uzFM7xdM2yU>
- Calderón, F. (2010b). Diversas intervenciones en la inauguración del Parque Bicentenario. calderon.presidencia.gob.mx/2010/11/diversas-intervenciones-en-la-inauguracion-del-parque-bicentenario/
- Calderón, F. (2010c, noviembre 7). Inauguración del Parque Bicentenario—Presidente Calderón. <https://www.youtube.com/watch?v=JMIFv3hmd-s>
- Calderón, F. (2012). Discurso de Inauguración de la Segunda fase del Parque Bicentenario. <http://calderon.presidencia.gob.mx/2012/11/el-presidente-calderon-en-la-inauguracion-de-la-segunda-seccion-del-parque-bicentenario/> (en caché)
- Cámara de Senadores. (2019). Proposición con punto de acuerdo por el que se exhorta a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, a llevar a cabo el procedimiento administrativo para recuperar como bien de la nación, el inmueble conocido como «Parque Bicentenario 2010» por Gerardo Fernández Noroña. http://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/64/1/2019-07-17-1/assets/documentos/PA_PT_parque-bicentenario.pdf
- Cámara de Diputados. (2018). Proposición con punto de acuerdo, por el que se exhorta al Instituto de Administración y Avalúos de bienes nacionales a reincorporar a la SEMARNAT el inmueble federal Parque Bicentenario 2010, y se solicita no privatizarlo, a cargo del Diputado Javier Ariel Hidalgo Ponce, del Grupo Parlamentario de MORENA. http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2018/09/asun_3740341_20180925_1536250875.pdf
- Cámara de Diputados. (2019). Proposición con Punto de Acuerdo por el que se solicita diversa información relacionada con el Parque Bicentenario a la SHCP y al INDAABIN por la diputada Gabriela Salido. <https://gabysalido.mx/legislativo/pda/proposicion-con-punto-de-acuerdo-por-el-que-se-solicita-diversa-informacion-relacionada-con-el-parque-bicentenario-a-la-shcp-y-al-indaabin/>
- Cámara de Senadores. (2019). Proposición con punto de acuerdo por el que se exhorta a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, a llevar a cabo el procedimiento administrativo para recuperar como bien de la nación, el inmueble conocido como «Parque Bicentenario 2010» por Gerardo Fernández Noroña. http://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/64/1/2019-07-17-1/assets/documentos/PA_PT_parque-bicentenario.pdf
- Castro, H. (2014, agosto 4). Se registra estruendo en refinería. El Norte. www.elnorte.com
- García, L. A. (2013). Evaluación de la eficiencia de remediación de sitios contaminados por hidrocarburos [Tesis Doctoral]. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gonzalez, I. (2018, agosto 12). Rentarán para fiestas Parque Bicentenario. Reforma. <https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/articuloamp/default.aspx?id=1469870>
- Gonzalez, I., & Ricardo, J. (2018, agosto 10). Olvidan parque de 2 mil mdp. Reforma. <https://www.reforma.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?id=1463846>
- Hernandez, E. (2018a). Operarán IP 25 años el Parque Bicentenario. El Universal. <https://www.eluniversal.com.mx/metropoli/cdmx/operara-ip-25-anos-el-parque-bicentenario>
- Hernandez, E. (2018b, agosto 16). Operarán IP 25 años el Parque Bicentenario. El Universal. <https://www.eluniversal.com.mx/metropoli/cdmx/operara-ip-25-anos-el-parque-bicentenario>
- INDAABIN. (2018). Visto para resolver el procedimiento de ampliación del plazo, para la atención de la solicitud con número de folio 2700100014518, presentada el 25 de septiembre de 2018, a través de la Plataforma Nacional de Transparencia. (Solicitud de información sobre los contratos de concesión con el INDAABIN para el manejo de el Centro de Artes Vivas en Coyoacán y el Parque Bicentenario en Azcapotzalco). https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/420540/2700100014518_Confidencial.pdf
- INDAABIN. (2019). Visto para resolver respecto a la calificación parcial de la información como confidencial realizada por la Dirección General de Avalúos y Obras relativa a la solicitud con número de folio 27001000012319 (Solicitud información de dictamen valuatorio de concesión del Parque Bicentenario). https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/420540/2700100014518_Confidencial.pdf

- La Silla Rota. (2018). Exgobernador del PRI, detrás de la entrega del parque Bicentenario. La Silla Rota. <https://lasillarota.com/parque-bicentenario-ex-gobernador-pri-semarnat-vecinos-desarrollo-inmobiliario/240530>
- Moctezuma, P. (2009). ¿¡Celebrando el Bicentenario?! Alegatos, 73, 381-430.
- Monge, R. (1991, febrero 2). Refinería saldrá de la Ciudad; solo falta saber cuándo y cómo. Proceso. <https://www.proceso.com.mx/156445/la-refineria-saldra-de-la-ciudad-solo-falta-saber-como-y-cuando>
- Notimex. (2018a). El Parque Bicentenario se conservará por 25 años, dice concesionaria. Obras Expansión. <https://obras.expansion.mx/construccion/2018/08/16/el-parque-bicentenario-se-conservara-por-25-anos-dice-concesionaria>
- Notimex. (2018b, agosto 16). El Parque Bicentenario se conservará por 25 años, dice concesionaria. Obras Expansión. <https://obras.expansion.mx/construccion/2018/08/16/el-parque-bicentenario-se-conservara-por-25-anos-dice-concesionaria>
- Olvera, D. (2020, noviembre 13). El Parque Bicentenario se le dio a privados con Peña y se arruinó: Vecinos. Así lo recibimos: Empresa. Sin Embargo. <https://www.sinembargo.mx/13-11-2020/3876244>
- Parque Bicentenario. (s. f.). Página Web: Preguntas Frecuentes. Recuperado 21 de abril de 2020, de <https://parquebicentenario.com.mx/faq/>
- Portal Político TV. (2010, febrero 10). Presenta Felipe Calderón programa de actividades del Bicentenario. PortalPolítico.tv. <https://www.portalt politico.tv/bicentenario-2010/presenta-felipe-calderon-programa-de-actividades-del-bicentenario>
- Ramírez, B. T., & Gonzalez, R. (2008, junio 3). El GDF se asegurará de que la ex refinería sea área ecológica. La Jornada. <https://www.jornada.com.mx/2008/06/03/index.php?section=capital&article=035n1cap>
- Ruiz, U. (2013). Remediación de la Ex Refinería 18 de marzo, en Miguel Hidalgo, Distrito Federal. En W. Schmidt, R. M. Flores, & U. Ruiz (Eds.), Remediación y revitalización de sitios contaminados. Casos exitosos en México. (pp. 73-111). SEMARNAT y GIZ.
- Salazar, P. (2018, agosto 16). Exgobernador del PRI, detrás de la entrega del parque Bicentenario. La Silla Rota. <https://lasillarota.com/parque-bicentenario-ex-gobernador-pri-semarnat-vecinos-desarrollo-inmobiliario/240530>
- Secretaría de la Función Pública. (2019). Oficios y notas informativas sobre concesión del Parque Bicentenario. http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/64/2020/ene/FP_Bicentenario-20200122.pdf
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2012). Libro Blanco del proyecto Reintegración al contexto urbano y social del predio que ocupará la Refinería 18 de Marzo (Parque Bicentenario) (p. 78) [Libro Blanco]. SEMARNAT.
- Torres, V. (2021, septiembre 1). Entrevista con Vladimir Torres Bueno, Asociación Corazón Bicentenario. Transmisión en vivo. [El Gabinete del Dr. Cizaña]. <https://www.facebook.com/fmtvreaccion/videos/271246531228122>
- Valderrama, G. (2017, marzo 17). La refinería de la ciudad que se convirtió en parque. El Universal. <https://www.eluniversal.com.mx/entrada-de-opinion/colaboracion/mochilazo-en-el-tiempo/nacion/sociedad/2017/03/17/la-refineria-de-la>



DE MINA A TERRENO BALDÍO

1960

El predio fue concesionado por el ex regente de la Ciudad Carlos Hank Gonzalez al desarrollador Federico Escobedo para la explotación de una mina de arena. A cambio, se haría el emparejamiento del terreno y la construcción de infraestructura urbana en las áreas circundantes

1984

Decreto de expropiación de las zonas de Santa Fe-Contadero (incluyendo el predio de La Mexicana)

- Se describen asentamientos humanos informales con construcciones provisionales, sin servicios públicos y sin obedecer el trazado urbano.
- Los argumentos que respaldan la utilidad pública fueron tres:

la "correcta planificación de la zona, la preservación y regeneración ecológica de la zona y la lotificación de fraccionamientos para vivienda de los sectores populares". (GODF, 1984).



Vista de asentamientos humanos en Santa Fe circa 1980*

1979-1981

Entre 1979 y 1981: Expedición dos acuerdos mediante los cuales se encomendó a la empresa de participación estatal Servimet S.A. la nivelación de los caminos de la zona de Santa Fe- Contadero, ya fuese por actuación directa o por concesión a terceros..



1989

Se publica el Plan Maestro ZEDEC Santa Fe

En este, el terreno de La Mexicana aparece como una reserva territorial.

1993

Se publica decreto de desincorporación

El predio de La Mexicana se desincorpora del dominio público para su enajenación a título gratuito en favor nuevamente de la empresa paraestatal Servimet para el desarrollo de obras y vialidades. Se establece el plazo máximo de dos años para que este terreno sea aprovechado. Sin embargo, no hubo ni desarrollo ni ninguna otra acción pública en una década

En la normatividad derivada del Plan Maestro de ZEDEC, el uso de suelo de este lugar se establece como área verde.



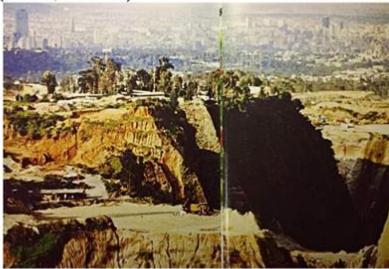
LA MEXICANA

HISTORIA TERRITORIAL

PRIMER CONTROVERSA SOBRE LA UTILIDAD PÚBLICA DEL PREDIO

12 DE SEPTIEMBRE DE 2000

Se expide Programa Parcial de Desarrollo Urbano de la Zona de Santa Fe (GODF, 2003:5)



Terreno de La Mexicana antes del parque (Facebook, 2021)

MAYO 2004

En una conferencia matutina como Jefe de Gobierno, Lopez Obrador insinuó que la denuncia por desacato del amparo administrativo por la expropiación del Encino, respondía a la determinación del gobierno de recuperar el predio de La Mexicana, que había estado concesionada a dicha promotora

NOVIEMBRE 2004

Se modifica el PPDU Santa Fe. El uso de suelo en el predio La Mexicana se cambia de área verde a una zonificación H20/50 (Habitacional Plurifamiliar de 20 niveles)
Se proyecta la construcción de hasta 8,250 viviendas.

DICIEMBRE 2004

La Mexicana se desincorpora por segunda ocasión de los bienes de la ciudad bajo los siguientes argumentos:

- El gobierno no necesitaba inmuebles en la zona
- Obtención de recursos económicos mediante la venta del terreno para la "satisfacción del interés colectivo de los habitantes de la Ciudad de México" en forma de vivienda.

Esto desata una controversia en el ámbito periodístico por la intención de venta del terreno

Se acusa a Obrador de presentar cotizaciones muy bajas del terreno, favoreciendo así a los desarrolladores inmobiliarios

"El jefe de gobierno quiere hacer negocios con los empresarios porque quiere tener dinero para seguir con su doble discurso y sus proyectos sociales, porque la comunidad de Cuajimalpa está olvidada con esta administración perredista"
Miguel Angel Ortega, Sociedad de Ingenieros de Cuajimalpa (Crónica, 1 nov 2004)



Predio La Mexicana en diciembre 2004 (La Crónica, 2004)

2003

Decreto de reincorporación del predio La Mexicana al dominio público bajo el argumento de facilitar el cumplimiento del PDU Santa Fe.

Se anulan todos los acuerdos y decretos establecidos con Servimet, ya que las obras encomendadas no se hicieron oportunamente "al privilegiar intereses particulares por encima del interés general"

2004

Se desata el conflicto por la expropiación del predio el El Encino, entre la empresa Promotora Internacional Santa Fe S.A. de C.V. de Federico Escobedo y el Gobierno de la Ciudad.

SEPTIEMBRE 2004

Obrador anuncia públicamente la recuperación del terreno de La Mexicana para su venta, declarando que los recursos obtenidos serán utilizados para financiar programas de vivienda popular en otras zonas de la Ciudad

AMLO declara que Federico Escobedo adquirió La Mexicana en condiciones poco claras, pues solo contaba con una concesión o compra de derecho. Se decía que lo tenía bajo una concesión para explotar minas de arena que de manera indebida obtuvo del ex regente Carlos Hank Gonzalez (La Jornada, 2006)

"Estaba queriendo sacar provecho, una negociación general que implicaba dejarle las 20 hectáreas de La Mexicana" (La Jornada 2006)



"No hay una escritura pública en firme y tampoco la Secretaría de la Reforma Agraria ha mostrado el certificado de titulación o enajenación de estas tierras nacionales" (Reforma, 2004)

24 MAYO 2006

Se contempla la posibilidad hacer un trueque con la empresa CEMEX por una fracción del predio, a cambio de la construcción del modulo de alta seguridad en Santa Martha Acatitla.



"Los predios que tiene disponible Servimet están en proceso de venta, no de remate: no estamos rematando, estamos vendiendo a valor comercial y con un buen volumen de ingresos para la Ciudad" [...] (La Jornada, Mayo 24, 2004)



¿VIVIENDA O PARQUE?

2011
Después de años de inactividad, se plantea por primera vez la posibilidad de hacer un parque en este predio. Sin embargo, el proyecto de hacer vivienda también se reactiva.

5 DE SEPTIEMBRE DE 2011
Vecinos de diversas colonias populares de Santa Fe acompañados por el entonces Jefe Delegacional de Cuajimalpa Carlos Orvañanos y el Director del Centro para el Desarrollo Urbano de Santa Fe y creador del Movimiento Pro Parque La Mexicana Gerardo Ocampo Díaz, se manifestaron para exigir la construcción de un parque en esta zona.

17 DE DICIEMBRE DE 2011
Gerardo Ocampo, presidente del Centro de Desarrollo Urbano de Santa Fe expresó su inconformidad con el proceso de consulta por su premura y señaló públicamente el incumplimiento del Reglamento de la Ley de Desarrollo Urbano, que en su fracción V, art 8 establece que la consulta pública de los programas parciales debe realizarse en un plazo no menor a 30 días ni mayor a 60 (Reforma, 17 noviembre 2011)



Pancarta de vecinos a favor del parque

5 DE MAYO DE 2012
Se publica Nuevo PDDU para Santa Fe. En el Predio La Mexicana, se proyectó la urbanización con poco más de 5000 viviendas de tipo popular bajo la forma de multifamiliar. Se clasificó el uso del suelo como Corredor de Servicios Urbanos (GODF; 5 mayo 2012)

20 SEPTIEMBRE DE 2012
Marcelo Ebrard declaró que el tema de La Mexicana sería un tema que le tocaría a su predecesor resolver. Al respecto opinó que: "Cuando se hizo el plan maestro de Santa Fe, se dijo que esta zona es la reserva patrimonial de la ciudad, eso quiere decir que esto es un ingreso para la Ciudad, y que se va a vender cuando se quiera."

Sobre la oposición vecinal argumento que su queja principal es la falta de servicios, que se podría solventar con una buena planeación, pero también señaló: "Los que viven en el fraccionamiento de enfrente, que es uno de los más lujosos del mundo, no quieren ahí que haya vivienda ni servicios, quieren que sea un área verde. Yo les dije, perfecto, nada más páguele a la ciudad lo que vale".(Cronica, 20 sep 2012)

15 OCTUBRE DE 2012
representantes de 50 colonias se manifestaron en contra de la construcción de viviendas en La Mexicana, durante el último recorrido a pie de la Supervia.

Gerardo Ocampo, del Centro de Desarrollo Urbano en Santa Fé, expresó que el proyecto constituye una violación flagrante al derecho constitucional de un medio ambiente sano, y la ley de participación ciudadana que determina la obligación de consulta ciudadana en el contexto de este tipo de proyectos. (La Jornada, 15 octubre 2012, p.42)

27 DE JUNIO DE 2011
Se publica en la gaceta oficial el inicio del proceso de formulación y aprobación del PDDU de la zona Santa Fe en las delegaciones Alvaro Obregon y Cuajimalpa de Morelos (GODF, 27jun2011)

28 DE NOVIEMBRE DE 2011
Se publica en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el aviso de consulta ciudadana para el PDDU (GODF, 28 nov 2011)
Según esta convocatoria, se harían 5 audiencias entre el 28 de noviembre y el 5 de diciembre de 2011.

3 DE MARZO DE 2012
El Centro de Desarrollo Urbano de Santa Fe emite un posicionamiento mediante sus redes sociales, en donde detalla los principales puntos por los que se opone a la propuesta de PDDU.
Asimismo, mediante la página CAUSES.com crean una petición para el presidente Felipe Calderón, para que se cancele el proyecto de vivienda en La Mexicana.

"No aceptaremos ninguna negociación privada, en la que no estén los representantes vecinales emanados y amparados por la Ley de Participación Ciudadana del D.F., ni la ausencia de los principales científicos en urbanismo del país, rechazaremos cualquier propuesta para la construcción de cualquier construcción de viviendas en La Mexicana. La Mexicana debe destinarse a un parque público en el cual se construya todo el equipamiento urbano indispensable para la zona: estación de bomberos, guarderías públicas, paraderos y estacionamientos de camiones, taxis y automóviles, construcción de cenadores, etc. Y que cuando menos el 50% del terreno se destine a un parque público con instalaciones de juegos infantiles, ciclistas, pistas para corredores, canchas de fútbol, basquetbol, beisbol, frontón al aire libre, etc. Esto es lo que merece la comunidad que está pagando el predial más alto de la República Mexicana." (CDU, 2011)

17 DE AGOSTO DE 2012
Decreto de desincorporación de un inmueble de 74,739.549 m2 dentro de La Mexicana (GODF, 17ago2011, p.8)

La Asociación de Colonos de ZEDEC Santa Fe interpuso un juicio de amparo frente al decreto de desincorporación del 17 de agosto de 2012. Este proceso fue sobreesido.



Vecinos exigiendo parque en La Mexicana (Quintero, 2012)



EL PARQUE Y EL SISTEMA DE ACTUACIÓN DE COOPERACIÓN

MAYO 2013

El Jefe de Gobierno Miguel Angel Mancera anuncia la suspensión definitiva de la construcción de vivienda popular. El argumento para ello fue que antes de hacer cualquier proyecto, se debía de contar con un Plan Maestro, según lo estipulaba el PDDU

SEPTIEMBRE 2015

La Asociación de Colonos de Santa Fe presentó públicamente el proyecto del parque en este terreno, bajo un esquema autofinanciable que incluía: 1) Concesiones por espacios comerciales y estacionamiento, 2) Espacio público para pasear, 3) Corredor gastronómico, 4) Espacios culturales, 5) Juegos infantiles, 6) Espacio para perros, 7) Guardería, 8) Huerto, 9) Centro de atención a la tercera edad, 10) Estación de bomberos, 11) Canchas deportivas

El proyecto estaba pensado para el 100% del terreno

FEBRERO 2016

La Asociación de Colonos de Santa Fe realizó una petición en la plataforma change.org dirigida al ex Jefe de Gobierno Miguel Angel Mancera solicitando la cancelación del proyecto de 6 mil viviendas (sic) y la aceptación del proyecto del parque en el 100% del terreno.

Después de diversas discusiones públicas, se logró un consenso entre la Asociación de Colonos y el Gobierno de la Ciudad que se tradujo en un proyecto que incluyó un parque y vivienda no tan popular. Esto se logró mediante un mecanismo novedoso de la Ley de Desarrollo Urbano: el Sistema de Actuación por Cooperación.

OCTUBRE 2016

Se expide el acuerdo de constitución del SAC. De aquí, se derivaron 1) el convenio de concertación entre la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDUVI) y la ASCSFE, 2) un Fideicomiso para el Manejo del parque, 3) una Declaratoria de necesidad para las concesiones que se realizaron en el año de 2017.

MAYO 2017

Vecinos de Santa Fe nuevamente se movilizaron para evitar estas obras, acusando al gobierno de no hacer pública la evaluación de impacto ambiental

MARZO 2018

Se anuncia el inicio de la construcción de la segunda etapa del parque que consiste en la construcción de zonas deportivas y una zona cultural



Render de Segunda Fase de Parque La Mexicana (SEDUVI, 2018)

ABRIL 2015

La Asociación de Colonos de Bosques de Santa Fe (ACSFE) interpusieron nuevamente un recurso de revisión del decreto de desincorporación de 2012, argumentando la falta de estudios de impacto urbano. Finalmente, consiguieron el amparo frente al proyecto de construcción de vivienda.



Maqueta del proyecto original del parque al 100 por ciento del terreno

ABRIL 2016

Se crea el Sistema de Actuación por Cooperación para la creación del Parque La Mexicana (GODF, 2016).

MAYO 2016

Se anula el decreto de desincorporación expedido por Marcelo Ebrard en el 2012; quedando vigente el decreto del 20 de febrero de 2003 realizado por Lopez Obrador, en donde se incorpora el predio de La Mexicana nuevamente al dominio público.

OCTUBRE 2016

Mancera anuncia públicamente el proyecto del Parque La Mexicana, incluyendo la construcción de departamentos.

NOVIEMBRE 2017

Miguel Angel Mancera inaugura la primera etapa del parque mediante un recorrido por parte del mandatario capitalino y los funcionarios de la Secretaría de Medio Ambiente y la de Desarrollo Urbano y Vivienda



NOVIEMBRE 2018

Se celebra el primer aniversario del Parque la inauguración de un anfiteatro y una concha acústica, así como diversas actividades infantiles.



LAS CONTROVERSIAS EN TORNO A LAS CONCESIONES, LOS AVALUOS Y LA SEGUNDA FASE

OCTUBRE 2018

Tres vecinos de la zona ajenos a la asociación de colonos presentaron una acción pública en contra de la declaratoria de necesidad para el otorgamiento de la concesión, bajo el argumento de atentar contra su derecho a la ciudad fundamentado en la nueva Constitución de la Ciudad de México

El Gobierno de la Ciudad responde a la demanda diciendo que los vecinos no acreditan el interés jurídico



Claudia Sheinbaum hablando sobre La Mexicana en conferencia de prensa

FEBRERO 2019

El Gobierno Capitalino impugnó la sentencia del tribunal respecto a las concesiones, reafirmando su argumento de que los demandantes no acreditan el interés jurídico

La Asociación de Colonos junto con Grupo Danhos y Copri también impugnaron de manera unificada la decisión del tribunal, sumándose al argumento del gobierno capitalino.

El congreso de la Ciudad de México solicitó a la Secretaría de la Contraloría capitalina investigar a funcionarios de la anterior administración que autorizaron el SAC de La Mexicana, particularmente el reconocimiento del oficial mayor de la ciudad de un endeudamiento injustificado con los desarrolladores del parque por un monto de 2 mil ciento cuarenta y cinco millones de pesos.



Vista panorámica de la construcción de la 2da. fase de La Mexicana (Aquí en MX, 2020)

JUNIO 2020

Se inició la construcción de la segunda fase del Parque La Mexicana que incluye un jardín, canchas deportivas y una tienda de autoservicio subterránea.

DICIEMBRE 2018

El Tribunal de Justicia Administrativa ordenó la suspensión de las obras de construcción en el parque bajo el argumento de que "las construcciones y las actividades comerciales no son las más ventajosas para la ciudad, pues no es claro cuáles serían los beneficios económicos y la utilidad pública de las concesiones a terceros" (cita)

La recién electa Jefa de Gobierno, Claudia Sheinbaum, declara públicamente su intención de revisar las contraprestaciones y acuerdos en torno a La Mexicana. También se niega a resarcir una posible deuda de dos mil millones de pesos a Grupo Danhos y su filial Copri.

Por su parte, el entonces alcalde de Cuajimalpa, Adrián Ruvalcaba calificó como lamentable la decisión del tribunal, arguyendo que el parque no sería autosustentable sin los comercios

ENERO 2019

La firma de capital privado Walton Street, que invirtió en el Fideicomiso de La Mexicana mediante un Certificado de Capital de Desarrollo (CDK), emitió un comunicado a la Bolsa de Valores anunciando su decisión de analizar las posibles implicaciones que esto pueda tener en su participación como inversionista en el proyecto



"Como asociación estamos encantados de aclarar toda la información sobre el 70 por ciento del predio La Mexicana, donde está el parque, que a un año de su inauguración ha recibido a 2 millones de visitantes, pero también decir que apoyamos que el gobierno entregue 30 por ciento del terreno y lo que haya convenido para su construcción" (González, 2019)

Itziar de Luisa, Directora del Parque La Mexicana

FEBRERO 2020

La jefa de gobierno Claudia Sheinbaum anunció públicamente la cancelación de la deuda y la reanudación de las obras de la segunda fase del Parque La Mexicana.

Después de un avalúo minucioso de la obra, se concluyó que el endeudamiento era injustificado, por lo que resultó improcedente y se deslindarían responsabilidades entre los funcionarios involucrados.

Asimismo, la acción pública promovida por un grupo de vecinos ante el Tribunal de Justicia Administrativa quedó sin efectos, por lo que las concesiones comerciales del parque siguieron operando con normalidad.

El anuncio de la construcción de un centro comercial subterráneo generó cierto revuelo público pues se rumoró el cierre y la privatización del parque. Sin embargo, esto fue desmentido y aclarado, ya que esta fase fue contemplada desde el inicio del proyecto.

REFERENCIAS CRONOLOGÍA LA MEXICANA

- Aquí en MX. (2020, junio 16). El Parque La Mexicana se hace más grande; Habrá nuevas áreas. Aquí En MX. <https://www.aquien.mx/el-parque-la-mexicana-se-hace-mas-grande-habra-nuevas-areas/>
- Bolaños, A. (2004, mayo 16). Revela López Obrador que el dueño de El Encino pretendió negociar otro predio. La Jornada. <https://www.jornada.com.mx/2004/05/16/005n1pol.php?printver=1&fly=>
- Centro para el Desarrollo Urbano. (2012, marzo 3). Posición del Centro para el Desarrollo Urbano de Santa Fe, A.C. frente a la imposición del PDDU de Santa Fe en la ALDF [Facebook]. Santa Fe Un lugar digno para vivir. <https://www.facebook.com/centroparaeldesarrollourbano/posts/187014004734625>
- Delgado, M. (2017, diciembre 18). La Mexicana: Malos negocios. La Silla Rota. <https://lasillarota.com/opinion/columnas/la-mexicana-malos-negocios/194969>
- Durán, M. (2004, septiembre 7). Recupera GDF predio La Mexicana. Reforma. <http://www.pa.gov.mx/noticias/2004/septiembre/090704.htm#RECUPERA%20GDF%20PREDIO%20LA%20MEXICANA>
- En foco. (s. f.-a). Parque La Mexicana se convertirá en Centro Comercial. En Foco. <https://enfoconoticias.com.mx/2020/02/08/parque-la-mexicana-se-convertira-en-centro-comercial/>
- En foco. (s. f.-b). Parque La Mexicana se convertirá en Centro Comercial. En Foco. <https://enfoconoticias.com.mx/2020/02/08/parque-la-mexicana-se-convertira-en-centro-comercial/>
- Espino, M. (2012, septiembre 20). Hereda Marcelo Ebrard a Mancera el conflicto del Predio La Mexicana. La Crónica. www.cronica.com.mx/imprimir.php?idnota=691701
- Facebook Parque La Mexicana. (2021a). Fotografía blanco y negro terreno La Mexicana antes del Parque. <https://www.facebook.com/parquelamexicanaoficial/photos/3048957272056082>
- Facebook Parque La Mexicana. (2021b). Fotografía terreno La Mexicana antes del Parque. <https://www.facebook.com/parquelamexicanaoficial/photos/3048957272056082>
- Gaceta Oficial de la Ciudad de México. (2016). Acuerdo por el que se autoriza la participación de la Administración Pública de la Ciudad de México en el Sistema de Actuación por Cooperación para la creación del parque público metropolitano denominado “La Mexicana” y se dan a conocer los Lineamientos Generales para el Desarrollo Urbano Sostenible del Área.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal. (2003). Decreto que desincorpora del dominio privado e incorpora al dominio público del Distrito Federal una fracción del inmueble denominado La Mexicana.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal. (2012). Decreto por el que se desincorpora de los bienes del dominio público que integran el patrimonio del distrito federal, la superficie de 74,739.547 metros cuadrados de terreno, del inmueble ubicado entre las avenidas Salvador Agraz, Santa Lucía, Santa Fe y Francisco J. Serrano, Zona La Mexicana, delegación Cuajimalpa de Morelos, para su posterior enajenación a título oneroso, en las condiciones más favorables para el Distrito Federal.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal. (2017a). Título de concesión para el uso y aprovechamiento y explotación del bien del dominio público en el que se ubica el parque metropolitano denominado La Mexicana.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal. (2017b). Declaratoria de necesidad para el otorgamiento de una concesión para el uso, aprovechamiento y explotación del parque metropolitano denominado La Mexicana con el fin de operar, conservar y mantener dicho parque y así contribuir al desarrollo sostenible de la zona conocida como «La Mexicana» en la Delegación Cuajimalpa de Morelos, Ciudad de México.
- Gonzalez , Rocio. (s. f.-a). Gobierno no está dispuesto a pagar 2 mmp por La Mexicana. La Jornada. <https://www.jornada.com.mx/ultimas/2018/12/29/gobierno-no-esta-dispuesto-a-pagar-2-mmp-por-la-mexicana-4499.html>
- Gonzalez , Rocio. (s. f.-b). Gobierno no está dispuesto a pagar 2 mmp por La Mexicana. La Jornada. <https://www.jornada.com.mx/ultimas/2018/12/29/gobierno-no-esta-dispuesto-a-pagar-2-mmp-por-la-mexicana-4499.html>
- Hernández, A. (2018, febrero 26). A la mexicana | Arquine. Arquine | arquitectura, diseño y ciudad desde México. <https://www.arquine.com/a-la-mexicana/>
- La Jornada. (2005, abril 7). Encinas quedará al frente del GDF de ser desafortado López Obrador. La Jornada. <https://www.jornada.com.mx/2005/04/07/index.php?section=capital&article=043n1cap>
- Quintero, J. (2011, septiembre 5). Vecinos de Santa Fe piden parque en La Mexicana. La Jornada, 36.
- Quintero, J. (2012, octubre 15). Denuncian vecinos violaciones al uso de suelo de proyecto en La Mexicana. La Jornada. <https://www.jornada.com.mx/2012/10/15/capital/042n1cap>
- Sánchez, R. (2004, noviembre 9). Predio La Mexicana en Santa Fe vale 2,000 mdp, pero el GDF lo rebaja a \$1,500 millones. Crónica. <http://www.cronica.com.mx/notas/2004/150903.html>

- Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2017). Título de concesión para el uso, aprovechamiento y explotación del bien del dominio público en el que se ubica el parque público metropolitano denominado «La Mexicana».
<https://www.seduvi.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/5b1/ed0/fc1/5b1ed0fc1885f984479007.pdf>
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda de la CDMX. (2018). Anuncia GCDMX segunda etapa del Parque “La Mexicana”. Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda de la CDMX.
<https://www.seduvi.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/anuncia-gcdmx-segunda-etapa-del-parque-la-mexicana>
- SEDUVI. (s. f.). Bases de coordinación para la implementación del sistema de actuación por cooperación denominado «La Mexicana».
http://seduvi.proyectosurbanos.cdmx.gob.mx/projects/33/pdfs/Bases_de_Coordinacion_La_Mexicana.pdf

Anexo 2 Guía de tópicos para entrevistas con funcionarias/os

Fecha de la Entrevista:

Hora Inicio/fin entrevista:

Datos del entrevistado/a

Edad:

Sexo:

Escolaridad:

Puesto: [directivo / mando medio / operativo/técnico]

Sector: [Público / Privado / Social/ Académico / Otro _____]

Antigüedad en el puesto:

1. Perfil profesional y laboral

Objetivo: Conocer el perfil profesional y laboral de la/del entrevistada/o

Pregunta estímulo: *Me gustaría conocer sobre su perfil profesional ¿Me podría platicar a qué se dedica?*

- ¿Cuál es su profesión?
- ¿Me puede contar brevemente sobre su trayectoria laboral?, ¿Dónde ha trabajado antes?
- ¿Ha trabajado en sector público, privado, social?
- ¿Cómo es que empezó a colaborar en la gestión del parque?

2. Prácticas de la gestión

2.1 Perfil laboral dentro de la gestión del parque

Objetivo: Conocer las funciones y actividades que realiza el entrevistado

Pregunta estímulo: *Me gustaría platicar sobre su trabajo/ colaboración aquí en el parque*

- ¿Cuál es la función de su área dentro de la gestión del parque?
- ¿Qué actividades realiza?, ¿Me podría describir cómo es su día de trabajo?
- Desde su perspectiva, ¿cuáles son las funciones clave para el funcionamiento del parque?
- ¿Cuáles son los problemas más comunes que identifica para la realización de las funciones de su área?
- ¿Considera que su trabajo en el parque ha cambiado desde que entró?, ¿en qué forma?

2.2 Normas e instrumentos jurídicos

Objetivo: Indagar sobre las leyes, normas e instrumentos jurídicos relevantes para la gestión

Pregunta estímulo: *¿Me podría platicar sobre las normativas y documentos relevantes para su trabajo?*

- ¿Qué tipo de trámites o gestiones se realizan en su área?
- ¿Cuentan con un Manual de Procedimientos?
- ¿Cuentan con algún reglamento interno?
- ¿Las actividades que usted realiza conllevan la celebración de contratos o convenios de algún tipo con otras partes?

2.3 Recursos humanos

Objetivo: Indagar sobre los recursos humanos que operan en la gestión

Pregunta estímulo: *¿Me podría platicar sobre las personas con las que trabaja?*

- ¿Tiene personal a su cargo?, ¿Cuántas personas son aproximadamente?, ¿ha cambiado el número de empleados del área?
- ¿Conoce quién es el empleado más antiguo? ¿y el más nuevo? ¿Cuánto tiempo llevan colaborando?
- ¿Bajo qué régimen laboral están contratados los empleados en su área?
- Además de los trabajadores de planta, ¿cuentan con servicio social o voluntarios para la realización de sus funciones?

2.4 Interacción con otras áreas o instituciones

Objetivo: Conocer la interacción entre las distintas áreas de la gestión, así como con otras instancias externas.

Pregunta estímulo: *De las funciones que usted lleva a cabo, ¿algunas implican trabajar con otras áreas u otras organizaciones?, ¿me podría platicar más al respecto?*

- Cotidianamente, ¿con qué otros departamentos interactúa su área?
- ¿Su área trabaja con otras organizaciones o instituciones? Si es así, ¿me podría especificar cuáles?
- ¿Qué otros actores inciden en las actividades que usted realiza (comerciantes formales e informales)?
- ¿Han recibido apoyo técnico de alguna universidad o consultoría? ¿para qué?

2.5 Interacción con vecinos y usuarios del parque

Objetivo: Indagar sobre las necesidades de los usuarios y visitantes del parque. Identificar posibles conflictos por el uso del parque

Pregunta estímulo: *¿Qué me puede decir respecto a los visitantes y los usuarios del parque? ¿Su área tiene alguna relación directa con el público?*

- ¿Su área tiene alguna relación con los vecinos y usuarios del parque?, ¿de qué forma?
- ¿Cuentan con la participación de vecinos y otros usuarios en la gestión del parque? Ejemplos: voluntarios, participación pública en planeación, etc.

2.6 Financiamiento del parque

Objetivo: Indagar sobre las prácticas de financiamiento del parque

Pregunta estímulo: *Me gustaría saber sobre cómo se financia el parque, ¿usted sabe algo al respecto?*

- ¿Cómo se mantiene económicamente este parque?, ¿De dónde proviene el principal ingreso del parque?
- ¿El parque es sustentable económicamente, ¿por qué sí / no?
- ¿Existe alguna asociación de "Amigos del Parque" o alguna figura similar?
- ¿Reciben donaciones? ¿de qué tipo: económicas, en especie?, ¿El apoyo es eventual o algo constante? ¿Existen exenciones fiscales para los donantes?
- ¿Cuáles son los principales retos para el financiamiento del parque?

3. Percepciones de la gestión

3.1 Percepción de las prácticas

Objetivo: Conocer las percepciones sobre la efectividad de la gestión

Pregunta estímulo: *Me gustaría ahondar sobre los logros y las limitaciones de la gestión*

- Desde su perspectiva, ¿cuáles considera que han sido los logros de la gestión?
- ¿Existe algún modelo o referente internacional de buenas prácticas?
- ¿Cuáles considera que han sido o podrían ser limitaciones de la gestión?

3.2 Percepciones del parque

Objetivos: Conocer las percepciones que se tienen sobre la relevancia del parque.

Pregunta estímulo: *Para finalizar, me gustaría platicar sobre la importancia del parque, ¿Por qué cree que este parque es importante?*

- ¿A quién cree que beneficia este parque y por qué?
- ¿Considera que el parque ha cambiado el entorno donde se localiza?, ¿en qué forma?

Anexo 3 Guía temática para entrevistas con consejeras/os

Fecha de la Entrevista:

Hora Inicio/fin entrevista:

Datos del entrevistado/a

Edad:

Sexo:

Escolaridad:

Puesto: [directivo / mando medio / operativo/técnico]

Sector: [Público / Privado / Social/ Académico / Otro _____]

Antigüedad en el puesto:

1. Perfil profesional y laboral

Objetivo: Conocer el perfil profesional y laboral de la/del entrevistada/o

Pregunta estímulo: *Me gustaría conocer sobre su perfil profesional ¿Me podría platicar a qué se dedica?*

- ¿Cuál es su profesión?
- ¿Me puede contar brevemente sobre su trayectoria laboral?, ¿Dónde ha trabajado antes?
- ¿Ha trabajado en sector público, privado, social?

2. Prácticas de la gestión

2.1 Perfil laboral dentro de la gestión del parque

Objetivo: Conocer las funciones y actividades que realiza la/el entrevistada/o en el marco de la gestión

Pregunta estímulo: *Me gustaría platicar sobre su participación en el Consejo. ¿Cómo es que empezó a colaborar en la gestión del parque?*

- *¿Cuál es su papel dentro del Consejo Rector Ciudadano?*
- *¿Qué tipo de opiniones emite usted?, ¿Desde qué perspectiva profesional?*
- *Desde su perspectiva, ¿cuáles son las funciones clave para el funcionamiento del parque?*
- *¿Cuáles son los problemas más comunes que identifica dentro de las intervenciones que se hacen a Chapultepec?*
- *¿Cuáles han sido las intervenciones más relevantes a Chapultepec desde su perspectiva? ¿por qué?*
- *¿Cuáles han sido las intervenciones más conflictivas a Chapultepec desde su perspectiva?, ¿por qué?*
- *¿Considera que su trabajo en el parque ha cambiado desde que entró?, ¿en qué forma?*

2.2 Normas e instrumentos jurídicos

Objetivo: Indagar sobre las leyes, normas e instrumentos jurídicos relevantes para la gestión

Pregunta estímulo: *¿Me podría platicar sobre las normativas y documentos relevantes para su trabajo?*

- ¿Conoce el Manual interno?
- Además del Manual interno, ¿sabe de alguna otra regulación relevante relacionada con la operación del Consejo Rector Ciudadano?

2.3 Interacción con otras áreas o instituciones

Objetivo: Conocer la interacción entre las distintas áreas de la gestión, así como con otras instancias externas.

Pregunta estímulo: *¿Me podría platicar sobre la relación entre el Consejo, la administración (SEDEMA) y el Fideicomiso de Chapultepec?*

- Además de estos órganos, ¿Su área trabaja con otras organizaciones o instituciones? Si es así, ¿me podría especificar cuáles?
- ¿Qué otros actores inciden en las actividades que usted realiza (comerciantes formales e informales)?

2.4 Interacción con vecinos y usuarios del parque

Objetivo: Indagar sobre las necesidades de los usuarios y visitantes del parque. Identificar posibles conflictos por el uso del parque

Pregunta estímulo: *¿Qué me puede decir respecto a los visitantes y los usuarios del parque? ¿Su área tiene alguna relación directa con el público?*

- ¿Su área tiene alguna relación con los vecinos y usuarios del parque?, ¿de qué forma?
- ¿Cuentan con la participación de vecinos y otros usuarios en la gestión del parque? Ejemplos: voluntarios, participación pública en planeación, etc.

3. Percepciones de la gestión

3.1 Percepción de las prácticas

Objetivo: Conocer las percepciones sobre la efectividad de la gestión

Pregunta estímulo: *Me gustaría ahondar sobre los logros y las limitaciones de la gestión*

- Desde su perspectiva, ¿cuáles considera que han sido los logros de la gestión? – Desarrollar por temas – conservación, renovación, financiamiento, mantenimiento.
- ¿Existe algún modelo o referente internacional de buenas prácticas?
- ¿Cuáles considera que han sido o podrían ser limitaciones de la gestión?

3.2 Percepciones del parque

Objetivos: Conocer las percepciones que se tienen sobre la relevancia del parque.

Pregunta estímulo: *Para finalizar, me gustaría platicar sobre la importancia del parque, ¿Por qué cree que este parque es importante?*

- ¿A quién cree que beneficia este parque y por qué?
- ¿Considera que el parque ha cambiado el entorno donde se localiza?, ¿en qué forma?

