

Altépetl 2.0: un proyecto de planeación y gestión compartida

Laura Janka Zires

Este ensayo pretende compartir algunas nociones sobre la complejidad que implica la planeación y la gestión urbana como ejercicio del poder público, de la sociedad, así como plantear algunas preguntas concretas que surgen con la llegada de un plan de crecimiento y transformación del Bosque de Chapultepec en su gobernanza cotidiana. Un plan ambicioso de grandes proyectos arquitectónicos y escultóricos para la integración de las cuatro secciones a partir de un planteamiento cultural, centros de capacitación y enseñanza. Chapultepec, un *altépetl* que se organizó en las últimas dos décadas a partir de un trabajo de “triple alianza” –Estado (gobierno local), sociedad civil (Consejo Rector Ciudadano) e iniciativa privada (Fideicomiso del Bosque)– y que lograba conciliar la convivencia de una diversidad de actores (usuarios, funcionarios, turistas, comerciantes, instituciones culturales, etcétera) parece estar en un momento de reformulación.

¿Qué impacto tiene esto en lo cotidiano de un bosque que puede a veces ser visitado por 50 000 personas al día? ¿Qué tipo de gestión queremos ver en estos momentos? ¿Cómo se integrará el equipo de a pie para poder regar y contener los incendios en un escenario de mayor cambio climático y escasez hídrica? ¿Será un momento para repensar cómo hacemos aún más accesible el bosque y borrar o eliminar —física y simbólicamente— las rejas? ¿Quiénes deciden todo esto? ¿Cuál es nuestro papel como ciudadanía? ¿Será posible hacer una alianza que involucre a la sociedad?

El *altépetl*

Altépetl es una palabra que, más allá de su significado literal –cerro de agua–, es una idea precisa, elaborada, que los mexicanos utilizaban para referirse a una entidad político-territorial, una ciudad-estado.¹ Cada *altépetl* tenía su propio nombre, un *tlatoani*, un territorio y su propio sentido de identidad. Este concepto espacial integra diferentes nociones: la espacial, la cultural, la natural y la de gobernanza.² La gobernanza puede entenderse como “la capacidad del poder público de crear oportunidades sociales, preocuparse por las instituciones sociales en las que estas actividades de gobierno tienen lugar y formular los principios de acuerdo con los que estas actividades se llevan a cabo”.³

No sorprende que el gobierno federal se refiera a este espacio como *altépetl* modelo, montaña de agua que abasteció a la ciudad durante siglos, ya que el proyecto para el bosque plantea una clara redefinición del territorio, ampliado e integrado; una oferta cultural diversificada que coloca a los sistemas naturales en un papel importante en la reconfiguración del paisaje; y un modelo de ciudad-estado que parece recuperar una visión totalitaria y de reapropiación del Estado. Asignar la noción de *altépetl* a Chapultepec resucita algo implícito de ese concepto: la titularidad.⁴ Entonces, ¿a quién le pertenece el Bosque de Chapultepec? No cabe duda que este gran parque natural está en todas las personas que lo viven, lo disfrutan y lo recuerdan, en todos los ciudadanos. Es un bien público y es el Estado quien lo administra, justamente para garantizar que se mantenga público, accesible y haga cumplir los derechos de su población. El modelo de “propiedad”, como el derecho de determinar su devenir por parte de las personas a quienes “pertenece” parece estar en juego, y con él, el modelo de planeación y la implementación que vislumbra todo lo anterior.

El futuro biocultural del bosque

En una ciudad como ésta, que se ha caracterizado más por sus proyectos que por su planeación, es fundamental ejercitar y fortalecer el músculo de la mirada integral a largo plazo y el mejoramiento de las condiciones de gestión. Esto se

vuelve aún más significativo tratándose del espacio público y los sistemas naturales. ¿Cómo garantizar el acceso de toda la población a plazas, parques y jardines? ¿Cómo proteger las áreas verdes? ¿Cómo garantizar presupuesto para hacer de la infraestructura vial sistemas verdes, azules y sociales? El plan para el Bosque de Chapultepec es importante. Se plantea la visión de un “bosque biocultural” a partir de cuatro ejes y propone una cantidad enorme de proyectos de diversa índole. Se le ha dedicado tiempo y muchos recursos, elementos escasos o nulos en la planeación y el diseño urbanos de los espacios públicos del país.

Es el primer plan del bosque que surge a partir de una concepción integrada de sus más de 800 hectáreas. La aún presente sectorización de este espacio natural y social responde en gran medida a su geografía, así como a diferentes procesos históricos de incorporación de áreas al bosque y diferentes ideologías de planeación del paisaje natural. Esto se vio reflejado inclusive en el diseño de los planes maestros desarrollados en las últimas décadas que, formulados en diferentes momentos, han entendido a este pulmón de la ciudad de manera seccionada. Eso ha tenido consecuencias importantes y problemáticas en el uso y la gestión del bosque. Con el despertar del *tlatoani* que, literalmente, dormía en los Pinos y se mantenía ajeno a su entorno, se presenta un plan ambicioso y omnipresente que, como todo plan, sólo se pondrá a prueba en la fase de implementación y funcionamiento. Por eso es importante preguntarnos, ¿cuánto de esta visión es resultado, también, de una lectura sensible de su cotidiano? ¿Cómo y quiénes deciden qué es estratégico o prioritario?

“La Secretaría de Cultura federal y el Gobierno de la Ciudad de México. Cada una de estas entidades pone a disposición la infraestructura interna necesaria para hacer posible este proyecto, diseñado por el artista Gabriel Orozco”.⁵ Vivimos en un modelo democrático y en una ciudad que ha proclamado el derecho a la ciudad, que no es un nuevo concepto, como uno de todas las personas que viven y conviven en ella, incorporado en la Constitución de la Ciudad de México publicada en 2017.⁶ El actual gobierno de esta ciudad no ha sido ajeno a este compromiso. El lema de Claudia Sheinbaum y su proyecto del Plan

1 Carrasco, D. “Introduction to Mesoamerica”, Mesolore: Brown University, disponible en <http://www.mesolore.org/>, 2012

2 Navarrete, Federico. “El Altépetl”, Noticonquista, disponible en <http://www.noticonquista.unam.mx/amoxtli/765/744>, 2021.

3 Kooiman, J. “Gobernar en gobernanza”, en Cerrillo, A., coordinador. *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2005.

4 Lockhart, J. *Los nahuas después de la Conquista. Historia social y cultural de la población indígena del México central, siglos xvi-xviii*. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

5 Cultura, Gobierno de México. *Chapultepec, Naturaleza y Cultura*, disponible en <https://chapultepec.cultura.gob.mx/>, 2021.

6 En México, al inicio de este siglo, se implementó un proceso amplio y participativo desde las organizaciones sociales que, después de mucho trabajo, redactaron una Carta por el Derecho a la Ciudad en 2005. Esta fue reconocida y firmada en 2010 por los tres poderes de la ciudad y finalmente tomada en cuenta en el cuerpo principal de la Constitución de la capital del país. Esta Constitución, a su vez, fue también resultado de un esfuerzo participativo y democrático.

de Gobierno 2030, “Ciudad de Derechos”, plantea una inversión enorme y diversa en equipamientos y servicios.

Lo que parece estar fuera del radar, al menos en lo que compete a la formulación de proyectos estratégicos, es lo que David Harvey argumenta es el “derecho a cambiarlo [el derecho a la ciudad] a partir de nuestros anhelos más profundos”.⁷ “La diversidad biocultural (BCD), que denota el vínculo indisoluble entre la diversidad biológica y cultural, ha destacado tradicionalmente la evolución conjunta entre regiones de gran biodiversidad y la diversidad étnico-lingüística de las comunidades indígenas [...] Se considera que el BCD urbano tiene un mayor enfoque en la inclusión del conocimiento a través de enfoques participativos”.⁸ Trátándose de un espacio público tan simbólico cultural, ambiental y espacialmente como el *altépetl* de Chapultepec, ¿cuál es el papel de sus comunidades históricas, cotidianas?

Lo ordinario del bosque

Otra pregunta obligada que surge con un plan de esta magnitud es: ¿cómo va a incidir esto en la administración cotidiana del bosque? Si la planeación se refiere al futuro, la gestión se refiere al presente; es la realización del plan en el marco de los recursos disponibles y teniendo en cuenta las necesidades inmediatas; sobre esto se lee poco en el proyecto que se ha compartido abiertamente y debemos de preocuparnos y ocuparnos. No sería la primera vez que vemos megaproyectos contruidos a la mitad, con presupuesto y personal limitado para su mantenimiento y poco contenido cultural para su uso.

Volviendo a nuestro bosque como ciudad-estado, ¿cómo se administra un espacio de esa escala y complejidad? ¿Y quiénes son las personas detrás y al frente de esta aventura? La gestión del Bosque de Chapultepec no ha sido simple. Desde su declaratoria como Área de Valor Ambiental en 2003 este espacio ha estado a cargo de la Secretaría de Medio Ambiente de la Ciudad de México, sobre la cual recae la responsabilidad administrativa. Pero esa declaratoria no surge aislada; de manera paralela se crea el Fideicomiso del Bosque de Chapultepec y se instala el Consejo Rector Ciudadano del Bosque de Chapultepec. Ésta es la triple alianza; un acuerdo formal, pero sobre todo un pacto social entre partes que permitiría el rescate del bosque en un momento de gran abandono, articulado principalmente por el actual presidente del país, jefe

de gobierno de la Ciudad de México en esa época, entonces todavía Distrito Federal:

- El Fideicomiso Pro Bosque de Chapultepec, organismo mixto dedicado y creado para la captación de recursos, con el objeto de invertir en programas de remodelación, rehabilitación y preservación del Bosque de Chapultepec.
- El Consejo Rector Ciudadano que se crea con el objetivo de involucrar a la ciudadanía en la gestión del bosque y con la tarea de “evaluar, planear y diseñar en forma coordinada con la autoridad responsable las bases para las decisiones administrativas dentro del Bosque de Chapultepec” (Sedema).
- El gobierno, responsable por el mantenimiento y forestación de las áreas naturales, la gestión de basura, los programas culturales, el contacto con el usuario, la seguridad, la comunicación social, la concesión de espacios culturales y comerciales, la gestión y ejecución de los proyectos de obra pública, entre otras actividades.

El trabajo tripartita, aunque más cargado en la administración pública, creaba un cierto equilibrio de fuerzas y parece que con el plan estas fuerzas se reconfiguran, ¿hacia dónde? Aún no está claro.

Pero éstos no son los únicos actores que entran en la jugada cuando se administra y se piensa el Bosque de Chapultepec en su día a día. Como buen *altépetl*, el territorio del bosque también tiene “barrios”, plazas, templos, familias completas y muchos otros mortales que cuidan de cada recoveco: los trabajadores del bosque. Más de 300 personas trabajan en turnos, de lunes a domingo, para limpiar, pintar, dirigir obras, crear programas culturales, cuidar de la seguridad de las personas, regar, podar, apagar incendios, tramitar procesos administrativos y muchas más actividades. También están los “inquilinos institucionales del bosque”: el Zoológico de Chapultepec, el Museo de Antropología, la Casa del Lago, el Museo Nacional de Historia, el Museo del Caracol, el Museo de Historia Natural, el Museo del Agua, la Casa del Adulto Mayor, el Auditorio Nacional, el Museo Tamayo, el Museo de Arte Contemporáneo, el Museo de Arte Moderno, el Centro Cultural del Bosque, etcétera.

Cada una de estas instituciones tiene su propia agenda cultural, necesidades particulares de logística, de seguridad, horarios y equipos de limpieza, horas al público diferenciadas y eventos especiales. Hacer coincidir los calendarios e itinerarios en un mismo espacio para que no se tropiecen los eventos y convivan de la mejor manera requiere de comunicación y trabajo en equipo; hasta ahora ha predominado la suerte. Se suma a esta lista la transformación de Los Pinos en un espacio cultural, de las instalaciones antiguas en la Cuarta Sección así como

7 Harvey, D. “El derecho a la ciudad”, *New Left Review*, disponible en <https://newleftreview.es/issues/53/articles/david-harvey-el-derecho-a-la-ciudad.pdf>, 2008.

8 Stalhammar, S. y E. Brink, “Urban biocultural diversity as a framework for human-nature interactions: reflections from a Brazilian favela”. *Urban Ecosyst*, 24: 601-619, disponible en <https://doi.org/10.1007/s11252-020-01058-3>, 2021.



1



2



3



4

- 1 Trabajadores del bosque dando mantenimiento a las luminarias de la avenida Acuario.
- 2 Visitantes diarios del bosque.
- 3 Comerciantes autorizados en la avenida Grutas
- 4 La Secretaría del Medio Ambiente se ha involucrado en la restauración ambiental del bosque. Fotografías de José Assadourian.
- 5 El agua-cerro con rasgos de Tláloc, Códice Vaticano.

5



la incorporación de nuevos espacios culturales, ambientales y educativos, todos estos agregarán diversidad y aproximarán la oferta a muchas colonias y personas que tal vez antes no tenían acceso a estas oportunidades. Con ello, la complejidad de compartir espacios se vuelve mayor.

Otros actores importantes son los concesionarios, alrededor de 1 200 comerciantes entre la Primera y Segunda Sección que, de manera formal, venden y ofrecen productos para los visitantes del bosque: dulces, regalos, globos, tacos, hamburguesas, recuerdos, fotografías, aguas frescas y helados, entre otros. Organizados en gremios autónomos, son trabajadores con derechos legales y legítimos. ¿Cómo se verán beneficiados de este nuevo funcionamiento? Como ellos, hay otro grupo de concesiones de empresas privadas: restaurantes, cafés, librerías, baños, estacionamientos. Definitivamente es un momento clave para revisar el modelo de negocios, establecer criterios y crear mejores beneficios para el bosque como espacio público.

Tenemos también a los guardabosques. Una decena de personas que con motos o bicicletas salvaguardan la seguridad general y las áreas naturales del bosque. Apagan incendios, rescatan animales, ayudan en el tránsito; guardan el bosque. Lamentablemente han ido disminuyendo en cantidad, lo que dificulta su labor, pero son esenciales, ya que han estado en este lugar por muchos años. Junto con ellos está el cuerpo de seguridad pública, encargado de dar la cara en el acceso al bosque; no sólo tienen la responsabilidad de cuidar y velar que no exista ningún evento delictivo o de violencia —hay muy pocos—, sino que también cumplen una función de módulo de información y guía del bosque.

Y finalmente están los actores principales y centro de la cosmovisión chapultepeca: las personas usuarias. Turistas, familias que los sábados o domingos van a comer o pasear, corredoras y corredores, ciclistas que cruzan el bosque o van a entrenar, los funcionarios de todas esas instituciones y concesiones, el personal de la misma Dirección del Bosque y más. Hasta 50 000 personas al día.

Altépetl 2.0

Chapultepec es un lugar que, como muchos puntos neurálgicos de la ciudad, cumple diversas funciones multidimensionales —ambientales, económicas, de recreación, simbólicas, metafísicas— donde interactúan todos estos grupos de personas. La estructura de la administración local nunca ha sido suficiente para sus 626 ha, el presupuesto asignado anualmente ya ha sido escaso hasta para el mantenimiento básico de la Tercera Sección. Un plan de esta escala requiere de muchas alianzas, de criterios y procedimientos que permitan una mejor convivencia a modo de conserjería compartida.

Mientras avanza el proyecto general es buen momento para pensar en otros instrumentos que coadyuven a su ejecución, con el fin de que cada proyecto particular tenga un mejor aterrizaje y para que por lo menos no deje de lado la muy azarosa aventura de coordinar y gestionar tantos intereses y cuidar tantos frentes de trabajo.

Manejo biocultural

El plan de manejo es el instrumento que, a partir de un plan visionario, determina las acciones a realizar en un espacio determinado y brinda pautas y criterios para el trabajo cotidiano, en este caso, de la gran brigada del bosque. Es posible pensar en revisar el estado del arte de las cosas, *in situ* y de la mano de cada una de las personas responsables y concededoras de cada tema, que den respuestas a las innumerables preguntas; personas internas y externas al bosque que puedan compartir mejores prácticas, que identifiquen los desafíos.

¿Cómo se gestionará la basura? ¿Seguirá siendo algo improvisado que dependa del trabajo heroico de los trabajadores o de un esfuerzo para disminuir su producción y mejorar su logística? Tal vez sea momento de pensar en cómo reconvertir el centro de acopio de la Segunda Sección en también un centro de composta y reciclaje. ¿Cuál será el manejo del agua, sea para riego, para consumo, para llenar los lagos que sirven de vasos reguladores y reservorios? Conociendo sus funciones culturales, de ocio y comerciales, ¿cuáles son los criterios para aprobar concesiones? ¿A dónde irán los recursos? ¿Cómo garantizar una movilidad segura para peatones, personas con movilidad diferente y ciclistas? Eliminar muros y rejas, como plantea el proyecto, puede ahora significar mantener el bosque abierto, día y noche. ¿Bajo qué circunstancias se permitirá el acceso a los vehículos? ¿Cuál será su velocidad máxima? ¿Habrá criterios de construcción sustentable que eliminen poco a poco las enormes planchas de concreto? ¿Habrá un plan para desmontar las construcciones superfluas o ya inoperantes? Previo a construir algo nuevo, ¿quién lo decidirá y con base en qué criterios? ¿Dónde, por qué y cómo será el traído y llevado Pabellón de Arte Contemporáneo? Antes de agregar más hectáreas al bosque, ¿cómo se atenderá la parte nunca del todo incorporada de la Tercera Sección? ¿Cuáles son los derechos de los trabajadores? ¿Se hará una agenda común cultural o compartida? ¿Cómo se organizarán estos eventos y programas? ¿Quién cuidará de qué? ¿Cómo se comunicará al usuario la oferta programática?

Las personas que visitan o usan el bosque cotidianamente experimentan este espacio de manera fragmentada. La experiencia tiene que ser continua, guiada por la naturaleza y no por la naturaleza de la burocracia y las instituciones. Habría

que aprovechar la ocasión para pensar de una manera más sistémica y natural la gestión cotidiana de todo el espacio; al final es un bosque, antes que nada.

Gobernanza compartida: la cuádruple alianza

Hay que pasar de la triple alianza a la alianza múltiple. Sin quitar a nadie del camino y más bien invitando a maestros en paisaje, en infraestructura verde, maestros de obra, maestros de escuelas primarias, maestras y maestros en el mantenimiento de bosques urbanos, artistas, ciclo activistas, madres de familia, transportistas, usuarios frecuentes del bosque, corredores cotidianos de los bosques y de las calles de la ciudad, ¿cómo podríamos imaginar un mecanismo que promueva procesos más participativos y democráticos para este bosque y para otros espacios públicos (y no sólo) de la ciudad?

Tal vez sea el momento de pensar en un consejo consultivo, deliberativo y activo, que tenga representatividad de los diferentes grupos: usuarios, comerciantes, concesionarios empresariales, instituciones culturales, las diferentes entidades de gobierno —federal, local o municipal—, el fideicomiso y representantes de la academia. ¿Podrá existir un fondo común asociado a ese consejo que recaude ingresos de los diferentes sectores para garantizar el presupuesto anual necesario para un mantenimiento constante y de calidad de todas sus áreas? ¿Podría crearse una entidad multipartita?

La gestión participativa es una forma de la democracia que promueve procesos más incluyentes, justos y horizontales, y que no tiene por qué pelearse con la visión ni mucho menos con la responsabilidad del gobierno. Este tipo de ejercicios pueden ser una oportunidad para repensar la ciudad-estado que, de origen griego y según Hanna Arendt, no es sólo su situación física: “es la organización de la gente tal como surge de actuar y hablar juntos, y su verdadero espacio se extiende entre las personas que viven juntas para este propósito, sin importar dónde estén. A cualquier parte que vayas, serás una polis”.⁹ A la vez, este tipo de procesos permiten que las políticas permeen a la sociedad y promuevan acuerdos a largo plazo, consensos para acciones estratégicas y cambios culturales estructurales en la sociedad, en el sector privado, en los funcionarios, en la ciudad-estado.

El bosque del futuro

Aún hay pasos a seguir en esta aventura. Ojalá que algunas decisiones ayuden a valorar y robustecer el trabajo de campo de jardineros, guardias, gestores culturales, arquitectos, paisajistas,

ingenieros, administradores, contadores, comerciantes, abogados, biólogos, historiadores y arqueólogos que, de manera conjunta y con mucha dedicación, hagan que el bosque esté siempre de pie y listo para seguir evolucionando y construyendo una cultura urbana y ambiental.

Que esta experiencia sirva para motivar otros proyectos bioculturales en otras coordenadas de la ciudad y del país con mucha necesidad de áreas verdes, de infraestructura básica, de presupuesto y atención prioritaria. Que incida en las políticas públicas para que, en su proceso de planeación y gestión, inventen un concepto contemporáneo, el Altépetl 2.0 como un territorio en transformación, de dimensión multicultural, vinculado a su paisaje natural y su entorno social, con modelos más compartidos de gobernanza.

Referencias

- Arendt, Hanna. *La condición humana*. Barcelona: Ediciones Paidós, 1993.
- Carrasco, D. “Introduction to Mesoamerica”, *Mesolore*: Brown University, disponible en <http://www.mesolore.org/>, 2012
- Contel, J. “Tlaloc-Tlalocan: el altepetl arquetípico”, *Americae*, disponible en <https://americae.fr/dossiers/altepetl/tlaloc-tlalocan-altepetl-arquetipico/>, 2016.
- Cultura, Gobierno de México. *Chapultepec, Naturaleza y Cultura*, disponible en <https://chapultepec.cultura.gob.mx/>, 2021.
- Harvey, D. “El derecho a la ciudad”, *New Left Review*, disponible en <https://newleftreview.es/issues/53/articles/david-harvey-el-derecho-a-la-ciudad.pdf>, 2008.
- Kooiman, J. “Gobernar en gobernanza”, en Cerrillo, A., coordinador. *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2005.
- Lockhart, J. *Los nahuas después de la Conquista. Historia social y cultural de la población indígena del México central, siglos XVI-XVIII*. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.
- Matos Moctezuma, Eduardo. “Chapultepec prehispánico en las fuentes históricas”. *Estudios de Cultura Náhuatl*, 34. México, Universidad Nacional Autónoma de México, disponible en <https://www.historicas.unam.mx/publicaciones/revistas/nahuatl/pdf/ecn34/681.pdf>, 2003.
- Navarrete, Federico. “El Altépetl”, *Noticonquista*, disponible en <http://www.noticonquista.unam.mx/amoxltli/765/744>, 2021.
- Sedema, Gobierno de la Ciudad de México. *Bosque de Chapultepec*, disponible en http://data.sedema.cdmx.gob.mx/bosquede-chapultepec/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=87.
- Stalhammar, S. y E. Brink, “Urban biocultural diversity as a framework for human-nature interactions: reflections from a Brazilian favela”. *Urban Ecosyst*, 24: 601-619, disponible en <https://doi.org/10.1007/s11252-020-01058-3>, 2021.

⁹ Arendt, Hanna. *La condición humana*. Barcelona: Ediciones Paidós, 1993.