

# **Metropolitanismo desde Abajo: Estrategias para Tres Comunidades en la ZMVM**



Entregado a:       Metrópoli 2025  
                      Adolfo Prieto 623, despacho 601 y 602  
                      Colonia de Valle, Delegación Benito Juárez CP03100  
                      México D.F., Tel. 5536-2593

Entregado por:     Massachusetts Institute of Technology  
                      Department of Urban Studies and Planning  
                      77 Massachusetts Avenue  
                      Cambridge, MA 02139  
                      U.S.A.

26 de Enero del 2007  
Distrito Federal, Ciudad de México, México

## **Socios**

Este reporte fue posible gracias al soporte financiero de Metrópoli 2025, a través de una alianza académica entre el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y el Massachusetts Institute of Technology (MIT).

## **Equipos de MIT**

### *Santa María Nativitas*

Alberto Fuentes, Adam Marcus, Molly Markarian, Joshua Nelson

### *San Gregorio Atlapulco*

Antonio Amado, Mariana Arcaya, Rodrigo Díaz, Catherine Seaborn

### *La Merced*

Luis Ballesteros, Bruno Baroni, Helen Lee, Carlos Mojica, Francesca Napolitan

## **Profesores de MIT**

Diane Davis, PhD.

P. Christopher Zegras, PhD.

## **Agradecimientos**

El equipo de MIT quiere agradecer a los profesores del ITESM Víctor Hugo Hoffman y Manuel Portillo quienes junto a sus alumnos nos ofrecieron su información acerca de las tres comunidades durante el semestre de otoño.

El equipo de Santa María de Nativitas quiere agradecer a todos quienes nos prestaron su tiempo y energía durante nuestros dos viajes a México, especialmente aquellos quienes accedieron a darnos una entrevista, como notado en el apéndice. Quisiéramos agradecer especialmente a Víctor Hugo Hoffman por su ayuda constante y su ayuda durante el semestre y también por conectarnos con personales importantes durante nuestra segunda visita a México y a Mariana Pérez Flores y Jaime Dehesa Sánchez de la Delegación de Xochimilco por guiarnos en las chinampas.

El equipo San Gregorio quisiera agradecer la Delegación de Xochimilco y el pueblo de San Gregorio Atlapulco por su hospitalidad. El coordinar territorial, Gonzalo Porfilo Enríquez, fue un gran ayuda en ponernos en contacto con organizaciones locales. Raúl Negrete, Víctor González, y José Jiménez fueron animados a cerca de los talleres y dispuestos a organizarlos en poco tiempo. Nuestras contrapartes del ITSEM, en particular Maria Basave, Barbara Gutiérrez, y Dulce Romina Gómez, contribuyeron generosamente de su experiencia y su trabajo al esfuerzo. Últimamente, queremos agradecer todos los demás quienes ayudaron con el proceso de recolección de información por su tiempo y energía.

El equipo de La Merced quiere agradecer a todas las personas que nos han apoyado a generar la información necesaria para nuestra investigación. Especialmente a Eduardo Plascencia y el equipo de la Universidad del Claustro de Sor Juana quienes nos otorgaron un apoyo logístico fundamental para nuestro trabajo: el conocimiento del Director de Difusión Cultural, Conrado Tostado, el apoyo incondicional de la Rectora Carmen Beatriz López-Portillo. La gran colaboración para obtener documentación y contactos esenciales para nuestro trabajo de Alejandro Semo de Casa Talavera; Cecilia Barraza, de Redes (Fundación Televisa); y Ulises Urusquieta (gracias por la prestancia y tu interés por esta investigación) y Arturo Alvarado, del Colegio de México. Por último, a los integrantes de la comunidad que nos abrieron la puerta de su casa para conocer su problemática, pero sobretodo su interés y las oportunidades para mejorar La Merced: Ángel, del Comité Vecinal Merced Centro y el organizador de trabajadores, Luis.

## ÍNDICE

Resumen Ejecutivo_____	4
Capítulo 1: Introducción_____	6
Antecedentes_____	7
Propósito_____	7
Las Tres Comunidades_____	8
Metodología_____	9
Beneficios y Limitaciones del Enfoque_____	10
Síntesis del Proyecto_____	10
Capítulo 2: Santa María Nativitas_____	11
Introducción_____	12
Primera Estrategia: Directorio de Organizaciones_____	16
Estrategia Dos: Taller Interactivo_____	20
Estrategia Tres: Fideicomiso Comunitario de Contrapartida_____	24
Conclusión_____	28
Guía para Replicar las Estrategias a Nivel Comunitario_____	29
Capítulo 3: San Gregorio Atlapulco_____	30
Introducción_____	31
Talleres Piloto de Planificación Futura en San Gregorio Atlapulco_____	35
Implementación de la Estrategia_____	41
Replicabilidad y Expansión de una Estrategia Sustentable: El Rol de Metrópoli 2025_____	44
Conclusiones y Recomendaciones_____	45
Capítulo 4: La Merced_____	46
Introducción_____	47
Proyecto 1: Plan de Comunicación Local_____	49
Proyecto 2: Exhibición Cultural_____	53
Proyecto 3: Centro de Formación Comunitaria_____	57
Proyecto 4: Corredor Turístico y Comercial_____	60
Conclusiones y Recomendaciones_____	63
Capítulo 5: Conclusión_____	65
Apéndice A: Lista de Entrevistados_____	67
Apéndices B-C: San Gregorio Atlapulco_____	70
Apéndices D-L: La Merced_____	83

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Otoño 2006, Metrópoli 2025, el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) han reunido sus esfuerzos para investigar y desarrollar estrategias de desarrollo urbano con especial énfasis en el Área Metropolitana del Valle de México. Este documento contiene el trabajo hecho por estudiantes de maestría del Departamento de Estudios Urbanos y Planificación del MIT a través de seis meses.

Los estudiantes del MIT se dividieron en tres grupos cada uno estudiando una comunidad del Distrito Federal. Las comunidades seleccionadas fueron Santa María Nativitas, San Gregorio Atlapulco y La Merced. Los estudiantes tenían la tarea de identificar los problemas ligados al transporte, la seguridad, el uso de suelo y el ambiente construido en estas tres comunidades y desarrollar estrategias para afrontarlos. Sin embargo, la clase encontró que además que estos problemas, habían también otras cuestiones mas fundamentales que necesitaban de ser enfrentadas probablemente antes que los problemas sectoriales. Los resultados y recomendaciones de la clase reflexionan sobre este descubrimiento y explican el punto de inflexión desde las premisas inicialmente planteadas en la clase. A continuación una síntesis del trabajo de cada equipo:

### **Santa María Nativitas**

El equipo de Santa María Nativitas ha dedicado la mayor parte de su tiempo al desarrollo de estrategias que buscan dar solución a los problemas menos conspicuos pero más generales que subyacen los conflictos de transporte, seguridad y uso del suelo presentes en toda la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM). El equipo entiende que, antes de resolver estos conflictos sectoriales, es necesario incentivar la participación del público en la planeación urbana y conscientizar a la población sobre la importancia de los temas metropolitanos. Para el equipo, es más importante el proceso de planeación que la implementación de proyectos específicos, y por ello se recomiendan tres estrategias muy amplias que proveen una base sólida para iniciar la planeación, acción y educación participativa. Estas tres estrategias son:

- Un directorio creado y mantenido por Metrópoli 2025 que identifica a las organizaciones que están realizando proyectos en una delegación. Se busca diseminar esta información para generar interacción e intercambio entre estas organizaciones.
- Un taller interactivo convocado por Metrópoli 2025 que involucra a varios representantes de una delegación, promueve el intercambio de experiencias y percepciones, y genera ideas para proyectos metropolitanos.
- Un fideicomiso comunitario de contrapartida mediante el cual Metrópoli 2025 podrá crear y financiar proyectos locales con relevancia metropolitana.

### **San Gregorio Atlapulco**

El capítulo sobre San Gregorio describe el diseño y los resultados de dos talleres piloto desarrollados a nivel de comunidad en dicho pueblo, los cuales se centraron en la tema de la visión futura para la planificación. En estos talleres se pidió a los participantes que imaginaran un futuro para San Gregorio en los próximos 20 años. En ellos se aprovecharon teorías y métodos ampliamente aceptados de visión futura, los que fueron modificados para: a) fomentar discusiones sobre problemáticas metropolitanas a partir del debate de proyectos diseñados para la escala local; y b) ser más económicos y menos consumidores de tiempo que los procesos de planificación de visión futura tradicionales. Los objetivos principales de este programa piloto fueron crear conciencia entre los participantes sobre problemáticas metropolitanas, generar nuevas ideas urbanas desde la comunidad, y fomentar procesos de planificación participativos y pro activos. Alrededor de treinta miembros de la comunidad de San Gregorio participaron y evaluaron los dos talleres piloto. De las reacciones de los participantes y de las observaciones de los monitores se concluyó que: existe la necesidad de implementar más foros para la discusión de problemáticas urbanas a nivel de la comunidad; el formato básico de los talleres piloto tal como descrito en este documento resultó ser exitoso, y el fomento para la realización de procesos de planeación participativos y pro activos es realista y beneficioso en el contexto de San

Gregorio. Finalmente, el capítulo reseña una estrategia para la réplica y expansión del proceso de visión futura en una escala metropolitana.

### **La Merced**

El barrio de La Merced esta localizado adyacente al Centro Histórico de la Ciudad de México y pertenece a dos delegaciones, Cuauhtémoc y Venustiano Carranza. Esta área padece una problemática severa que incluye fragmentación comunitaria, degradación urbana, inseguridad, actividad ilegal y falta de espacios públicos.

Para enfrentar estos temas, cuatro estrategias se han investigado y desarrollado: (i) Desarrollar la capacidad organizacional de los residentes de La Merced, (ii) facilitar comunicación entre diferentes actores que viven y trabajan en la comunidad, (iii) rescatar la identidad de La Merced y mejorar la percepción externa acerca del lugar y (iv) generar oportunidades de desarrollo económico y traer apoyo de actores externos a la comunidad.

El capítulo de La Merced inicia con tres propuestas de proyectos implementables en el corto plazo pero con continuidad en el mediano y largo plazo: Un periódico comunitario, una exhibición cultural y centro de formación comunitaria, junto con sus respectivas estrategias de implementación, administración y financiación. El capítulo después incluye una propuesta de desarrollo al largo plazo para un corredor turístico y comercial en una sección de La Merced que es adyacente al Centro Histórico del perímetro A. Finalmente, el capítulo concluye con una discusión de la implicación de estos proyectos a nivel metropolitano y roles potenciales para Metrópoli 2025 en llevarlos a cabo.



## CAPÍTULO UNO: INTRODUCCIÓN

## **Antecedentes**

Definir, diseñar e implementar planes de escala metropolitana en Ciudad de México supone un esfuerzo gigantesco. La ciudad cuenta con un alto grado de informalidad presente en todos los sectores de la ciudad (uso de suelo, vivienda, comercio, transporte, etc.), un entorno altamente politizado, una estructura administrativa extremadamente compleja, rígida y atomizada, autoridades que no están dispuestas a implementar políticas urbanas que puedan acarrear altos costos políticos y sociales, y una casi total inexistencia de canales adecuados de participación ciudadana. Estas características, entre otras, explican las dificultades que enfrenta la planeación urbana de gran escala en esta ciudad.

Ante esta realidad, el curso del Departamento de Estudios Urbanos y Planificación (DUSP en inglés) del Massachusetts Institute of Technology (MIT) realizado en Ciudad de México ofrece un enfoque que se basa en la creencia de que la planeación metropolitana debe tener su origen a nivel local. En otras palabras, las estrategias de coordinación metropolitana del gobierno delegacional o distrital pueden ser desarrolladas a través de la suma de pequeños esfuerzos realizados a nivel local, los que pueden ser ampliados o replicados en un contexto de mayor dimensión y complejidad. Dicha creencia complementa el proceso de democratización que ha caracterizado a la Ciudad de México durante la última década y que ha venido incrementando la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre la dirección que debe tomar la planeación urbana.

## **Propósito**

En 2006 Metrópoli 2025 contrató a DUSP de MIT para desarrollar estrategias de planeación a nivel comunitario que se enfocaran en mejorar el uso del suelo urbano, el transporte y la seguridad pública en la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM). Así, profesores y estudiantes de MIT trabajaron en conjunto con sus símiles de la Facultad de Arquitectura del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus México Sur. Los equipos de estudiantes de esta última universidad estudiaron tres colonias en el Distrito Federal, identificando problemáticas urbanas para luego elaborar propuestas concretas referidas a ellas. Las comunidades seleccionadas fueron La Merced, ubicada en el centro histórico de la ciudad, y Santa María Nativitas y San Gregorio Atlapulco, localizadas en el borde sur de la ciudad, en la delegación de Xochimilco.

La premisa inicial de esta sociedad fue determinar si los problemas de transporte, deterioro ambiental e inseguridad pública pueden tener un origen común, y de ser así, determinar si cambios propuestos en políticas del uso del suelo y/o programas de transporte pueden ser llevadas a cabo de manera tal que se logre avanzar en ambos campos simultáneamente. Los equipos del ITESM se enfocaron principalmente en intervenciones arquitectónicas puntuales en cada uno de los sectores estudiados, mientras los estudiantes de MIT trabajaron bajo el supuesto teórico que la manera de llevar a cabo nuevas ideas para la coordinación y gobernabilidad metropolitana es mediante el entendimiento de los problemas “desde abajo”, es decir, partiendo desde el ámbito local, para de ahí ofrecer soluciones a nivel metropolitano.

Analizando el contexto local, se detectan tres problemas fundamentales para crear estrategias de largo plazo y fomentar la participación pública. Uno es que los períodos de gobierno a nivel de Delegación son muy cortos, lo cual limita el nivel de responsabilidades que los oficiales electos tienen con la ciudadanía. Un segundo problema es que cada nueva administración suele renovar de manera completa su gabinete de gobierno, lo cual complica aún más los esfuerzos de planeación a largo plazo y la continuidad de las políticas implementadas por gestiones anteriores. Finalmente, la existencia de un enraizado sistema de redes “verticales” entre grupos y partidos a nivel local, regional y nacional lleva al uso de prácticas clientelistas que no siempre representan el interés de las mayorías.

En este sentido, crear conexiones horizontales entre la sociedad civil (juntas vecinales, sindicatos, organizaciones sin fines de lucro y otros grupos comunitarios), al igual que entre funcionarios locales de gobierno resulta ser un elemento crucial para enfrentar las deficiencias de las redes verticales. Adicionalmente, las redes horizontales proveen oportunidades para enfrentar problemas como el desarrollo

informal, la congestión vehicular, la polución de aire y agua, la pobreza y la inseguridad en una forma más ágil y completa.

Después de llevar a cabo un trabajo de campo inicial en México, la premisa inicial de la clase se movió desde el diseño de proyectos específicos de transporte, seguridad y uso del suelo hacia un enfoque basado en lo que puede ser la raíz de todos los problemas: la falta de planeación a largo plazo y la carencia de participación ciudadana significativa en la Ciudad de México. Por ende, y tal como se mencionó anteriormente, uno de los temas recurrentes en este reporte es la importancia de construir redes horizontales para fomentar la comunicación, cooperación y educación entre la comunidad, dando mayor espacio a grupos no gubernamentales para enfrentar temas de interés local y regional. Entendemos esta temática como metropolitanismo desde abajo.

### **Las Tres Comunidades**

Las tres comunidades del Distrito Federal elegidas para trabajar fueron Santa María Nativitas y San Gregorio Atlapulco, ambas localizadas en la Delegación de Xochimilco, y La Merced, ubicada en la Delegación Venustiano Carranza (ver plano inferior).

#### *Santa María Nativitas*

Santa María Nativitas se ubica en la zona sur de la ZMVM, en un área donde lo urbano se encuentra con lo rural. El pueblo está centralmente localizado en un corredor comercial que conecta con el centro urbano de Xochimilco. Nativitas es una de las cinco localidades que cuentan con chinampas tradicionales, un antiguo sistema compuesto de canales e islas destinadas al uso agrícola construido por los aztecas antes de la llegada de los conquistadores españoles. Gran parte del suelo de Xochimilco está legalmente protegida como suelo de conservación; así, uno de los resultados de esta situación es que sólo existen dos vías terrestres que comunican a esta Delegación con el resto de Ciudad de México. Sin embargo, y a pesar de esta normativa, el desarrollo de asentamientos informales y la contaminación del agua persisten.

Por otro lado, Nativitas acoge una de las atracciones turísticas más populares de Ciudad de México. Cada año, miles de visitantes dan paseos en trajinera, un bote tradicional de la zona chinampera, gozando además de la posibilidad comprar plantas en los mercados del Bosque de Nativitas y Madreselva. La preservación del patrimonio cultural, la conservación del medio ambiente y el turismo están intrínsecamente relacionados en Nativitas, y constituyen parte de las principales preocupaciones de la localidad. Como la mancha urbana sigue creciendo, esta comunidad tendrá que enfrentar cada día más problemas que este crecimiento acarrea.

#### *San Gregorio Atlapulco*

Esta localidad está ubicada al Este de Nativitas, y con casi 30 mil habitantes constituye el más grande de los 14 pueblos que componen la Delegación de Xochimilco. Hoy día San Gregorio mantiene sus características rurales, con la agricultura de chinampas como principal fuente de sustento para la mayor parte de la población. El uso de suelo se caracteriza por la presencia de una vasta zona de conservación tanto en el sector de chinampas como en los cerros que rodean el poblado. La expansión del Distrito Federal llegó a las puertas de San Gregorio, y ello se ha traducido en una serie de problemas que amenazan la preservación de la cultura rural propia de la zona: alta tasa de inmigración, asentamientos irregulares en zonas de conservación, contaminación de las aguas, etc. Así, el desafío que hoy enfrenta este pueblo es cómo insertarse en el medio urbano manteniendo a la vez la identidad que le es propia desde siglos.

#### *La Merced*

El barrio de La Merced está ubicado de manera adyacente al Centro Histórico de Ciudad de México. Esta área padece un gran número de problemas urbanos, los que incluyen fragmentación de la comunidad, deterioro de la edificación y espacio público, congestión vehicular, inseguridad y proliferación de actividades ilegales. Sin embargo, La Merced posee algunas fortalezas que pueden ser aprovechadas para su desarrollo futuro. Así, una gran parte del barrio está dedicada a la actividad comercial, congregando tanto a productores como consumidores que provienen de toda la ciudad. La comunidad residente es altamente heterogénea, lo



que convierte al barrio en un sector lleno de colorido, con una vida social tremendamente interesante. Asimismo, en La Merced se ubica un gran número de edificios históricos, cuya data se remonta a los años de la conquista española. Su cercanía con el centro histórico de la ciudad, que ha experimentado un proceso de renovación en los últimos años, facilita a La Merced la posibilidad de desarrollar su patrimonio histórico y cultural.



Fig 1. Mapa de las Tres Comunidades  
Fuente: <http://www.wikipedia.org>

### Metodología

La clase inició su trabajo con un viaje de una semana a la Ciudad de México durante septiembre de 2006. Los estudiantes se reunieron con expertos en temas de uso de suelo, transporte y seguridad en la ZMVM, y junto a sus contrapartes del ITESM comenzaron el trabajo de campo en las tres comunidades seleccionadas.

A su regreso a Boston, los estudiantes de MIT complementaron las observaciones y experiencias del viaje con lecturas y discusiones sobre temas relacionados con la historia, política, economía y medio ambiente de la ZMVM, además de los problemas sectoriales que afligen a la región metropolitana. Así, al inicio el curso se dividió en tres equipos específicos para investigar acerca de buenas prácticas en las áreas de transporte, uso de suelo y seguridad.

Ya con un mayor conocimiento de los diversos temas atinentes a la ZMVM, en octubre de 2006 el trabajo volvió a centrarse a nivel de las tres comunidades escogidas. Así, y durante tres meses, fueron desarrolladas distintas estrategias que por un lado están destinadas a abordar problemáticas puntuales de las tres comunidades, pero que a la vez pudieran ser replicadas en la escala metropolitana. Los resultados de este trabajo fueron presentados en una videoconferencia realizada en diciembre de 2006, en la que participaron representantes de Metrópoli, el ITESM y MIT.

En enero de 2007 la clase regresó a Ciudad de México por tres semanas para continuar con el trabajo de campo, y así poder desarrollar y testear las estrategias desarrolladas durante el semestre anterior. El resultado de este trabajo es el que se expone en el presente informe.

### **Beneficios y Limitaciones del Enfoque**

La asociación entre Metrópoli, el MIT y el ITESM se formó bajo la suposición de que los estudiantes y profesores de MIT podían proporcionar un nuevo punto de vista sobre los problemas de la ZMVM. El DUSP de MIT tiene uno de los programas de desarrollo internacional más reconocidos de Estados Unidos, y atrae a estudiantes de diversas culturas y disciplinas profesionales. La heterogeneidad del grupo de estudiantes ofrece la posibilidad de contar con una gran variedad de enfoques, experiencias y capacidades, proveyendo condiciones propicias para el desarrollo de una forma de pensar creativa y crítica.

No obstante, también es importante reconocer que los estudiantes de MIT tienen sus propios prejuicios, y que las ideas acerca de planificación y política varían de acuerdo al contexto donde se desarrollan. Como observadores externos con recursos y tiempo limitados, los estudiantes de MIT se valieron del conocimiento y experiencia de su contraparte mexicana para entender las particulares condiciones económicas, ambientales, políticas y culturales que distinguen a la ZMVM. Aunque los estudiantes probablemente no entienden la totalidad del contexto de los problemas de la ZMVM, sí reconocen su complejidad y la necesidad de enfoques más holistas e integrales. Así, las estrategias propuestas en este documento constituyen puntos de partida para Metrópoli y otros actores que estén buscando nuevas formas de atender estos temas.

### **Síntesis del Proyecto**

Debido a las características diferentes de las tres comunidades en las que se trabajó, cada equipo tuvo un enfoque distinto para atender los problemas y temas que observó en sus comunidades. Por ello, este documento contiene una amplia gama de recomendaciones que por un lado son específicas y aplicables en las comunidades estudiadas, y por otro, suficientemente generales para ser replicables en otras comunidades con características y problemas distintos. A su vez, estas diferentes estrategias suponen diferentes niveles de participación por parte de Metrópoli y de otros actores.

Si el proceso de planificación pudiera definirse de manera cronológica, las recomendaciones de Santa María Nativitas se colocarían al inicio de la línea temporal. Su trabajo busca generar estrategias y herramientas para conocer mejor a la comunidad, y en particular a los actores clave y a las redes sociales existentes. Este conocimiento es esencial en las primeras fases del proceso de planificación, debido a que permite formar alianzas y utilizar los esfuerzos y capital social existentes. El equipo de San Gregorio Atlapulco enfocó su trabajo en el desarrollo de una guía para dirigir un proceso participativo y pro activo en el cual se abordan temáticas inherentes al ámbito local y metropolitano, pero con una visión a largo plazo. El esfuerzo de este equipo se coloca en la segunda fase de la cronología del proceso de planificación, una vez que ya se tiene el conocimiento de la comunidad comprendido en la primera fase. Finalmente, el equipo de La Merced se enfocó en programas y proyectos que pueden llevarse a cabo una vez que han sido desarrolladas las dos etapas señaladas con anterioridad.

En el Departamento de Desarrollo Urbano y Planificación de MIT se coloca el mismo énfasis en el proceso de planificación y en los proyectos y resultados. Como estudiantes de este departamento, los miembros de los tres equipos reconocen y valoran la importancia de la planificación que nace de la comunidad. Por esta razón, cada uno de los tres grupos buscó aprender de los miembros de la comunidad e incorporar sus sugerencias y observaciones en la formulación de las recomendaciones, las que se detallan en los siguientes capítulos del presente informe. Dado que los tres equipos abordaron desde distintas perspectivas temas relativos a procesos e implementación en el ámbito urbano, el lector reconocerá que el diagrama que se presenta a continuación es una simplificación del trabajo de cada uno de los equipos, el cual sirve para entender a todos los proyectos en su conjunto.



## CAPÍTULO DOS: SANTA MARÍA NATIVITAS

## **INTRODUCCIÓN**

Este capítulo se enfoca en la comunidad de Santa María Nativitas, ubicada en la Delegación Xochimilco. A través de las tres estrategias que se proponen a continuación se busca fomentar la capacidad de cooperación, consciencia y acción metropolitana de los ciudadanos de la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM). Las tres estrategias son 1) la creación de un innovador directorio; 2) la organización de una serie de talleres interactivos y; 3) el desarrollo de un fideicomiso comunitario de contrapartida. Dichas estrategias representan maneras en las que Metrópoli 2025 puede motivar a los ciudadanos metropolitanos a pensar y actuar de manera proactiva y propositiva para dar solución a problemas regionales. Debido a que las estrategias son, hasta cierto punto, bastante ambiciosas, se presentan primero como programas piloto en una sola delegación. Sin embargo, para alcanzar su máximo potencial estas estrategias deben ser expandidas a múltiples delegaciones y municipios de la ZMVM.

Como se menciona en la introducción general, la Delegación Xochimilco, incluyendo Santa María Nativitas, está ubicada en la frontera entre lo urbano y lo rural y, como consecuencia, no se advierten problemas tan graves como en otras áreas de la zona metropolitana. Sin embargo, con el crecimiento inminente de la Ciudad de México hacia esta zona, los pueblos como Santa María Nativitas van a tener que enfrentar un elevado número de problemas. Por ello, debido a la situación cultural y política también descrita en la introducción general, hay que capacitar a la población para que pueda mitigar la pérdida de identidad local que traerá la esperada transformación urbana. Debido a que la obligación del equipo era desarrollar propuestas urbanas de escala metropolitana partiendo desde el ámbito local, la serie de estrategias que se proponen tiene el carácter de capacitar a la población tanto de Santa María Nativitas como de la zona metropolitana en su totalidad para que pueda manejar de mejor manera este proceso de urbanización.

### **Problemas Sectoriales**

Aunque este capítulo se enfoca principalmente en el mejoramiento del proceso de participación pública en la ZMVM, la investigación inició con una revisión de los problemas existentes en los sectores de uso de suelo, transporte y seguridad. Basándose en la información recolectada durante una primera visita a México, las presentaciones de los estudiantes del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), y el Programa Parcial de Desarrollo Urbano de Santa María Nativitas (Programa Parcial), se identificaron los principales problemas sectoriales del pueblo de Santa María Nativitas. Si bien los problemas relacionados al uso de suelo parecen ser los más críticos para la comunidad, es importante considerar los temas de transporte y seguridad ya que probablemente se intensificarán mientras Santa María Nativitas continúe con su proceso de urbanización.

#### *Uso de suelo*

Santa María Nativitas se divide en dos categorías principales de uso de suelo, Suelo Urbano y Suelo de Conservación. El Suelo Urbano está conformado por la mayoría de los residentes y comerciantes en Santa María Nativitas, y también incluye todos los canales, la tierra agrícola, el bosque y el espacio público deshabitado. Entre los principales problemas de uso de suelo de esta área se observan la insuficiencia del espacio público deshabitado, el crecimiento de la actividad comercial cerca de la carretera de Xochimilco a Tulyehualco y en el centro de Santa María Nativitas, y el desarrollo residencial en el terreno agrícola de las chinampas. Tradicionalmente, el Suelo de Conservación ha sido utilizado para la producción agrícola; sin embargo, su principal problema es el crecimiento acelerado de asentamientos humanos. El alto costo de extender la infraestructura básica a esta área, junto a la política del Distrito Federal de no proveer servicios básicos en áreas de conservación ha traído como resultado una construcción desordenada de asentamientos y una degradación de la imagen natural y pastoral del área.

#### *Transporte*

Aunque no parece haber problemas severos de transporte en Santa María Nativitas en comparación con otras áreas de la ZMVM, sí existen ciertas áreas problemáticas identificadas en el Programa Parcial y apreciados durante la primera visita a la zona. En dicha visita se observaron los problemas de congestión en los canales y

la falta de estacionamiento adecuado cerca del embarcadero durante los fines de semana y la temporada alta de turismo. El Programa Parcial también menciona problemas relacionados a la falta de espacios adecuados para la carga y descarga de productos, y para los automóviles del turismo y de los compradores, lo cual motiva el uso de calles, patios, terrenos abiertos y áreas ecológicas como estacionamiento. Otros temas incluyen la insuficiente señalización vial, el pobre diseño de las intersecciones, la existencia de cruces peatonales inadecuados cerca de la carretera de Xochimilco a Tluyehualco, y el mal estado del pavimento en los caminos y banquetas.

### *Seguridad*

En la actualidad, los residentes, comerciantes y turistas de Santa María Nativitas no enfrentan problemas de seguridad importantes. La única referencia en el Programa Parcial relacionada a la seguridad se refiere al desarrollo residencial irregular en pendientes con mucha inclinación donde la erosión y los desprendimientos amenazan a los residentes. La policía que trabaja en Santa María Nativitas ocasionalmente reporta robos de domicilio, asaltos a turistas, robos de automóviles cerca de la carretera y consumo de alcohol en lugares públicos cerca de los embarcaderos y en las trajineras.

### **Observaciones**

Conforme el equipo aprendía más sobre la dificultad de implementación de planes, la historia política y el cambio democrático de la ZMVM, se llegó a la conclusión de que uno de los problemas fundamentales subyaciendo la planeación urbana es el proceso mismo de planificación pública. Durante la segunda visita a la Ciudad de México, el equipo se entrevistó con actores clave y conoció varios factores importantes que complican los esfuerzos por incrementar la participación pública en la Ciudad. Un factor importante es que los ciudadanos no están acostumbrados a involucrarse directamente en los conflictos políticos, prefiriendo delegar la responsabilidad de presionar a las autoridades a los denominados “líderes naturales.” Sumado a esto, los miembros de la comunidad reaccionan a los problemas a través de la protesta en vez de ser proactivos y ofrecer nuevas ideas y soluciones. Por ejemplo, en el año 2000 la Delegación Xochimilco organizó una serie de talleres abiertos al público para preparar el Programa Parcial del pueblo. Sin embargo, muchos líderes vecinales no fueron invitados y otros declinaron participar en las reuniones. Este ejemplo ilustra la poca capacidad de coordinación entre el gobierno, la sociedad civil y los líderes comunitarios en Santa María Nativitas y Xochimilco.

Como se menciona en la introducción general de este documento, en Santa María Nativitas el equipo observó los efectos de la red política vertical<sup>1</sup> que existe en la ZMVM. Desgraciadamente, las conexiones horizontales entre los líderes, organizaciones y gobiernos comunitarios en Xochimilco son casi inexistentes. El equipo también percibió que los líderes vecinales y barriales están casi exclusivamente interesados en alcanzar intereses particulares y que el enorme provincialismo existente contribuye a una ausencia de consciencia metropolitana. También es evidente cómo el clientelismo que existe limita la continuidad de los esfuerzos públicos, pues los funcionarios administrativos y técnicos cambian con cada período político. El problema de la falta de continuidad también se extiende a la academia. Los residentes de Xochimilco han desarrollado prejuicios debido a los continuos pero efímeros proyectos y programas de investigación que generan expectación en la comunidad pero carecen del apoyo y los recursos que les permitan tener un impacto sostenido a largo plazo.

### **Enfoque**

Dadas estas observaciones en cuanto a las complicaciones relacionadas con la democracia deliberativa en la Ciudad de México, el equipo decidió desarrollar estrategias enfocadas en los problemas que subyacen los conflictos sectoriales en vez de buscar soluciones para los conflictos sectoriales en sí. En otras palabras, para dar solución a los problemas sectoriales previamente mencionados de uso de suelo, transporte y seguridad, se

---

<sup>1</sup> Definida por las instituciones, políticas y procedimientos que conforman los gobiernos municipales, delegacionales, distritales y estatales federales de la ZMVM.

consideró de enorme trascendencia identificar a las redes existentes entre actores locales, y motivar intercambio y comunicación entre ellos.

Los objetivos de este enfoque se insertan perfectamente dentro del objetivo de Metrópoli 2025 de mejorar la colaboración y conciencia ciudadana sobre temas metropolitanos. Además, las estrategias representan una forma en que Metrópoli 2025 puede incrementar su visibilidad ante el público en general y afianzar su credibilidad como una organización apolítica cuyo trabajo busca motivar la cooperación y el cambio. Estas estrategias pueden también delinear la forma en que Metrópoli 2025 puede implementar su visión organizacional. Finalmente, estas estrategias siguen las innovadoras prácticas y posiciones interactivas que se han adoptado recientemente en organizaciones de planeación metropolitana en los Estados Unidos (p.e. Chicago 2025, Envision Utah, etc.).

Los objetivos de este enfoque también buscan beneficiar a la población de Santa María Nativitas. Las estrategias están diseñadas para ayudar a los residentes, organizaciones comunitarias y funcionarios de gobierno a crear alianzas y organizarse conforme van incrementándose las presiones inminentes derivadas de la urbanización y degradación ambiental. Es importante considerar la manera en que los actores comunitarios en Santa María Nativitas pueden comenzar a formar redes horizontales entre ellos o con grupos similares en otros pueblos o delegaciones para enfrentar dichos problemas. Esta preparación puede incluir capacitación, asistencia técnica e intercambio de información.

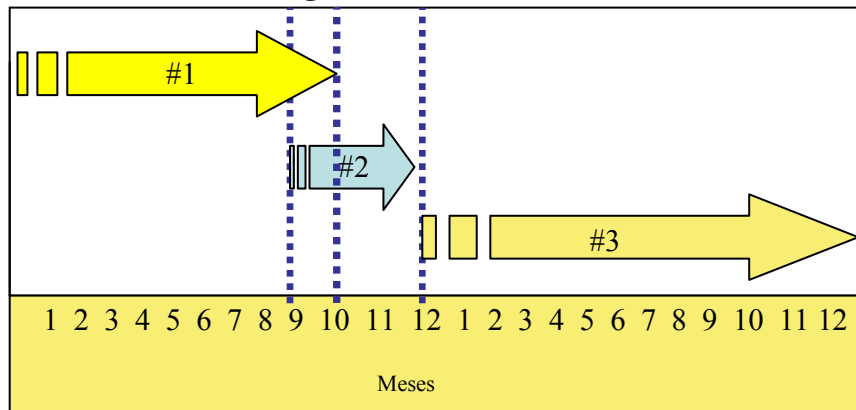
Estas estrategias también hacen hincapié en la importancia de la comunicación entre grupos al nivel de vecindad, colonias, barrios, pueblos y delegaciones. En lo que parece ser un esfuerzo sin precedentes, los líderes de gobierno del sur-oriental de la ZMVM, dirigidos por el delegado de Iztapalapa, están comenzando a pensar de manera regional sobre temas tales como la congestión vehicular y la seguridad y han formado la Asociación de Autoridades Locales de la Región Sur-Oriente del Valle de México. Aunque las delegaciones y municipios de esta región solamente han iniciado pláticas y no se ha formalizado ninguna alianza, los participantes han descubierto que comparten problemas similares. Este ejemplo será descrito con mayor detalle en las secciones subsiguientes de este capítulo. No obstante, el equipo reconoce que este es un primer paso de suma importancia en el camino hacia la cooperación regional.

Finalmente, las estrategias en esta sección benefician a Santa María Nativitas al intentar fomentar una conciencia regional con base en la escala local. El logro de este objetivo puede generar beneficios como resultado de la mejor comunicación y el mayor potencial de creación de alianzas formales para compartir recursos y apoyo técnico. Estas estrategias buscan capacitar a los residentes para que puedan comenzar a proponer ideas y soluciones en vez de simplemente protestar sobre las políticas de gobierno y las condiciones en que viven.

### **Conjunto de Estrategias**

Cada una de las tres estrategias elaboradas en este capítulo se enfoca en una parte específica del proceso de planeación. Además, funcionan de manera conjunta; cada una depende de las otras dos. El equipo diseñó estas estrategias para que una organización no gubernamental (ONG) como Metrópoli 2025 pudiese relacionarse con organizaciones comunitarias a lo largo y ancho del Distrito Federal; organizar foros de discusión para generar ideas de proyectos locales con relevancia regional; e implementar estos proyectos al suministrar recursos y asistencia técnica a organizaciones comunitarias. En el diagrama presentado a continuación se ilustran los plazos de cada estrategia:

## Plazos de las Estrategias



## Criterios Para Definir el Enfoque

A pesar de que es difícil dar un valor a la participación pública, se considera que dicha participación es de primera necesidad para llegar a soluciones eficaces, factibles y sostenibles. Esta sección presenta los criterios que se usaron para elegir las ideas y estrategias cuya elaboración prometía ser más factible. Dichos criterios se presentan a continuación:

### *Cliente*

- Se busca que el cliente pueda llevar a cabo las estrategias más integrales, libres de influencia política e innovadoras
- Se espera que las estrategias permitan que el cliente fomente la generación de nuevas ideas y que ayude con la implementación de estas ideas

### *Tiempo*

- Se busca que el tiempo requerido para desarrollar las estrategias sea factible y útil para el cliente, los agentes, y el público
- Se espera que las estrategias tengan efectos a corto, mediano, y largo plazo
- Fue de suma importancia elegir estrategias que pudiesen ser definidas y elaboradas en tres semanas. (Por ejemplo, el funcionamiento técnico del fideicomiso requiere de más tiempo, y por ello el equipo se enfocó menos en esta parte de la tercera estrategia)

### *Agente*

- Se consideró necesario que las estrategias incluyeran representantes de las coordinaciones territoriales, los funcionarios de la delegación, las asociaciones comunitarias y ONGs, y voluntarios profesionales encargados de facilitar el diálogo en las mesas del foro
- Se busca un agente con la capacidad financiera de desembolsar o reunir los recursos necesarios para financiar proyectos de contrapartida y contratar servicios legales

### *Relevancia Metropolitana*

- Se busca fomentar enlaces e intercambio de información y experiencia entre ONGs y grupos dispersos en la ZMVM
- Se busca que las estrategias se desarrollen en una escala factible, útil, y representativa
- Se intenta que las estrategias tengan una mezcla heterogénea de participantes (en cuanto a ubicación en la región metropolitana, interés principal, afiliación política, etc.)

## **PRIMERA ESTRATEGIA – DIRECTORIO DE ORGANIZACIONES**

### **Descripción de la Estrategia**

La primera estrategia que se propone es la creación, por parte de Metrópoli 2025, de un programa piloto de corto plazo, cuyo producto será un directorio de organizaciones que tengan objetivos específicos y que estén llevando a cabo proyectos en la Delegación Xochimilco. A largo plazo, dependiendo del éxito del programa piloto, el directorio será expandido para incluir información acerca de las organizaciones en cada delegación o municipio de la zona metropolitana.

Este directorio registrará a grupos comunitarios, departamentos de gobierno a nivel local y delegacional, ONGs, institutos académicos, como por ejemplo:

- La Federación de Prestadores de Servicios Turísticos de Xochimilco que acaba de terminar un proyecto de control de erosión en los canales de las chinampas
- Un grupo cívico que está rescatando el Bosque de San Luis a través de proyectos de reforestación
- La Dirección de Turismo de la Delegación Xochimilco que provee capacitación en idiomas y natación para los remeros
- La ONG Casa y Ciudad que ha organizado talleres de vivienda social en una localidad en Xochimilco
- El Programa de Estudios Metropolitanos de la UAM que ha sido contratado para elaborar un programa de desarrollo urbano para la delegación

El directorio incluirá datos de cada organización, entre ellos la información de contacto de la organización, el nombre de su líder o representante, su misión o enfoque principal, y los proyectos que ha desarrollado hasta la fecha. El directorio también será dinámico y por lo tanto será actualizado con cierta frecuencia. Se podrá acceder a él a través de la página de Internet de Metrópoli 2025 y será posible hacer búsquedas del directorio utilizando el nombre de las organizaciones, palabras clave, tipos de organización, enfoques principales, tipos de proyectos y ubicaciones. Al mismo tiempo, como se entiende que una parte importante de la población no tiene acceso al Internet, el directorio también podrá ser impreso en cualquier momento como un PDF y distribuido de esta manera.

### **Razones que Motivan la Estrategia**

Aunque durante los últimos diez o quince años de creciente democratización en el Distrito Federal y en la Federación de los Estados Unidos Mexicanos se observa un incremento en la participación ciudadana, la sociedad civil mexicana todavía está en un proceso de construcción. Aún falta información acerca de las opciones que existen para resolver problemas y, como resultado de esta carencia, la capacidad ciudadana de asumir la responsabilidad de proponer ideas y de dar soluciones se encuentra en un estado incipiente. Además, todavía existe una estructura política que prohíbe la reelección de los funcionarios públicos y que coloca a los funcionarios administrativos en puestos poco estables que corresponden a los ciclos políticos. Debido a esta estructura política que prohíbe la reelección, los funcionarios públicos tienen menos incentivos para asumir la responsabilidad por sus acciones. Asimismo, la visión política y administrativa es de corto plazo y la política pública se ve marcada por continuas repeticiones de esfuerzos. Por lo tanto, no es una sorpresa que exista una escasez de enlaces, intercambio y colaboración entre las organizaciones que están trabajando en los mismos temas y en las mismas zonas de la región metropolitana. En muchos casos estas organizaciones ni siquiera se conocen.

No obstante, es evidente que no hay ausencia de grupos trabajando para mejorar la calidad de vida de los habitantes de Xochimilco. De hecho, existe una multitud de esfuerzos del mundo académico, varias ONG, el gobierno e incluso grupos formados por miembros de la comunidad. Sin embargo, como se expuso anteriormente, no solamente existen pocos enlaces entre estas organizaciones, sino que muchas veces ni siquiera se conocen, aún cuando están trabajando en la misma área geográfica o en el mismo tema. Para Metrópoli 2025, que desea promover una consciencia y una visión metropolitana, y lanzar iniciativas al nivel



metropolitano, esta ausencia de relaciones horizontales representa una oportunidad. Un primer paso que puede tomar Metrópoli 2025 para promover una ciudadanía activa y una colaboración regional es la identificación y diseminación de la información sobre todas estas organizaciones y sus actividades. De allí surge la idea de un directorio que recopile información acerca de los departamentos del gobierno, los coordinadores territoriales, las ONG, los institutos académicos y los grupos locales que están llevando a cabo proyectos en la misma zona o en relación con el mismo tema.

### **Objetivos de la Estrategia**

Esta estrategia representa el primer paso que Metrópoli 2025 debe tomar para poder llevar a cabo las otras dos estrategias que se proponen en este capítulo: los talleres interactivos y el fideicomiso comunitario de contrapartida. Sin embargo, aunque el directorio puede servir como el primer paso para este conjunto de estrategias, el proceso de recolección de información sobre los actores que se incluirán en el directorio también puede servirle a Metrópoli 2025 para mejorar su visibilidad y solidificar su credibilidad como una organización sin fines políticos. Sumado a esto, con el directorio, Metrópoli 2025 tendrá un mayor conocimiento sobre quién está desarrollando proyectos en las distintas ubicaciones de la ZMVM y cómo los están desarrollando. Con esta información, Metrópoli 2025 tendrá más facilidad y capacidad para involucrar a ciudadanos representativos en sus iniciativas y podrá además ampliar su red de distribución de información y recolección de retroalimentación.

El directorio no solamente será útil para Metrópoli 2025. Las ONGs, el gobierno, los institutos académicos y los grupos comunitarios que estén llevando a cabo proyectos en la zona metropolitana también se podrán beneficiar. Por ejemplo, al tener un mayor conocimiento sobre los distintos actores en Xochimilco, la Dirección de Obras y Desarrollo Urbano de la Delegación Xochimilco podrá involucrar a un grupo más representativo y participativo en su fase de planificación de proyectos. Asimismo, una ONG dedicada al rescate del medio ambiente que desea crear una confederación de grupos ambientales para presionar al gobierno de manera más efectiva podrá usar el directorio para contactar a posibles aliados.

De manera similar, las instituciones académicas o las ONGs incluidas en el directorio serán un recurso invaluable para otros actores comunitarios interesados en encontrar a posibles contrapartes con las que puedan colaborar o intercambiar información e ideas sobre posibles proyectos. El incremento esperado en la colaboración y concientización regional, aunque lento, permitirá que las organizaciones comunitarias puedan conocer a otras organizaciones con quienes podrán formar alianzas.

### **Precedentes de la Estrategia**

Ya existen algunos precedentes de este tipo de directorio, tanto en el ámbito doméstico como extranjero. En términos de directorios domésticos, existen por ejemplo:

- El directorio de organizaciones civiles, creado por la Presidencia de la República<sup>2</sup>
- El directorio de asociaciones civiles que aceptan donaciones, creado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- El directorio de organizaciones sociales existentes en el área de Patrimonio Mundial de Xochimilco, creado por UNESCO México

Sin embargo, el objetivo de estos directorios es distinto al objetivo del directorio que se propone, pues hasta cierto punto estos directorios se enfocan en un tema, tipo de organización o zona de influencia específicos. Sumado a esto, la mayoría de estos directorios no son dinámicos y por lo tanto la información no es actualizada continuamente. Por último, en algunos de estos casos el directorio es confidencial y en otros el acceso a la información requiere de mucho tiempo y esfuerzo por parte del usuario.

Por otro lado, el tipo de directorio que se propone en esta estrategia sí tiene precedentes en el extranjero, específicamente en los Estados Unidos. Dos directorios que vale la pena señalar son el Directorio de Organizaciones de Vecindarios, creado por la Comisión Metropolitana de Planificación de Knoxville,

---

<sup>2</sup> <http://www.directorio.gob.mx>

Tennessee;<sup>3</sup> y el Directorio de Organizaciones Progresistas de la Zona de la Bahía, en San Francisco<sup>4</sup>. El primero tiene como objetivo dar a conocer a los grupos que están trabajando en la comunidad, así como mejorar la comunicación entre estos grupos y otras agencias con las que puedan colaborar. Por ello, el directorio incluye a grupos comunitarios, ONGs, agencias del gobierno y funcionarios políticos que están trabajando para proteger o mejorar la calidad de vida en la zona metropolitana. Este directorio está basado en el Internet y se organiza por zona de influencia o enfoque principal. El segundo directorio es parecido al primero, pero se especializa en suministrar información acerca de grupos que buscan mejorar la calidad de vida de gente marginada. Este directorio es un buen ejemplo de cómo organizar la información de más de mil organizaciones.

## **Implementación de la Estrategia**

### *Tiempo de Implementación*

Como un proyecto piloto a corto plazo, durará entre seis y nueve meses.

### *Agentes*

La implementación del proyecto contará con un gerente del proyecto y con tres estudiantes universitarios de licenciatura que estén cumpliendo con su requisito de trabajo social. Dos de los estudiantes se dedicarán al trabajo de campo y uno estará dedicado a manejar el directorio. En términos del gerente del proyecto, Metrópoli 2025 tendrá que determinar si existe alguien en su equipo actual que pueda asumir este papel. De lo contrario tendrá dos opciones: puede emplear a alguien quien se hará cargo del proyecto, o puede subcontratar a una agencia de asesoría para hacerlo. Este gerente del proyecto estará a cargo de contratar a los estudiantes, supervisarlos, seguir de cerca la evolución del proyecto, y guiar el proceso de evaluación.

Debido a que en su proyecto SIG Metrópoli 2025 ha contratado a estudiantes universitarios que están cumpliendo con su requisito de trabajo social, la organización ya tiene la capacidad y los contactos para reclutar a estudiantes interesados en esta primera estrategia. Se sugiere que, como lo hizo para el proyecto SIG, Metrópoli 2025 suministre un pago mínimo para los estudiantes con el propósito de incentivar su participación de manera seria durante un tiempo mayor a los seis meses que demanda su requisito universitario de trabajo social. Bajo este esquema, Metrópoli 2025 contratará a dos estudiantes interesados en el contacto directo con la comunidad para que realicen el trabajo de campo, y a un estudiante con experiencia de diseño y manejo de bases de datos y páginas de Internet. Estos estudiantes se encargarán de recolectar la información sobre las organizaciones activas en Xochimilco, diseñar y llenar el directorio, y crear la interface de Internet. Los estudiantes mismos podrán estar a cargo de dar mantenimiento al directorio o esta responsabilidad podría recaer sobre alguien en Metrópoli 2025, tal como la persona encargada de la página de Internet de la organización o el gerente del proyecto.

### *Proceso*

Durante los primeros dos meses, Metrópoli 2025 organizará el proyecto, determinando quien va a ser el gerente y contratando a los estudiantes que estarán completando su requisito de trabajo social. Es importante señalar que el programa piloto se desarrollará en Xochimilco debido a que el trabajo de campo para generar esta estrategia se llevó a cabo en esa delegación. Sin embargo, cabe señalar que Metrópoli 2025 podría iniciar este proyecto en cualquier delegación. Por lo tanto, durante este mismo período, Metrópoli 2025 tendrá que determinar en cuál delegación va a iniciar su proyecto piloto. Durante el tercer mes, los estudiantes se dedicarán a encontrar los directorios que ya existen y a recabar y consolidar la información de estos directorios que pueda ser útil para el directorio de Metrópoli 2025. En el cuarto mes, el equipo de Metrópoli 2025 que estará dedicado al proyecto, incluyendo a los estudiantes contratados, será capacitado por un asesor o catedrático que tenga experiencia en la investigación de campo a nivel de la comunidad. Durante y después de esta capacitación, los dos estudiantes a cargo del trabajo de campo identificarán a las organizaciones involucradas en proyectos en la delegación seleccionada, comenzando con organizaciones a nivel de pueblo y

---

<sup>3</sup> <http://www.knoxmpc.org/director/orgs/ndhome.htm>

<sup>4</sup> <http://www.bapd.org>

subiendo paulatinamente hasta llegar a organizaciones trabajando al nivel delegacional. En este mismo período, el estudiante restante diseñará el directorio y la interface de Internet y comenzará a llenarla y actualizarla. Finalmente, cuando el directorio esté casi terminado, el gerente y los estudiantes crearán un plan de mercadeo para informar a los usuarios sobre la existencia del directorio.

#### *Evaluación*

Después de tres meses habrá una evaluación interna para verificar cómo está funcionando el proceso, qué se debe cambiar, etc. Lo mismo ocurrirá al final de los seis meses del trabajo de campo, pero en esta instancia el proceso de evaluación será más amplio, incluyendo respuestas tanto del equipo de Metrópoli 2025 y sus estudiantes de trabajo social, como, por ejemplo, de los posibles usuarios del directorio, el gobierno o ciertas ONGs. Esta evaluación final guiará a Metrópoli 2025 en sus próximos pasos.

## **SEGUNDA ESTRATEGIA – TALLERES INTERACTIVOS**

### **Descripción de la Estrategia**

Se propone la organización de un taller interactivo convocado por Metrópoli 2025. Dicho foro involucrará a varios representantes de una delegación, y promoverá el intercambio de experiencias y percepciones, concluyendo con la generación de nuevas ideas para proyectos metropolitanos.

### **Razones que Motivan la Estrategia**

A través de las entrevistas realizadas por el equipo con los habitantes de Santa María Nativitas, se llegó a la conclusión de que aunque hay una buena cantidad de organizaciones que están trabajando por la comunidad, no hay mucha interacción entre ellas. Por ejemplo, ni siquiera la Coordinadora Territorial de Santa María Nativitas sabía cuales grupos—tal como ONGs o grupos cívicos—estaban trabajando en su pueblo. Esto quiere decir que los grupos que están trabajando por su propia cuenta no están enterados de las metas de otros grupos con los que quizás podrían estar aliados. Al contar con organizaciones con una visión tan limitada, la comunidad de Santa María Nativitas no está preparada para los desafíos que trae la inminente urbanización.

Las respuestas a los problemas que enfrentan las comunidades de la Ciudad de México y la ZMVM sobrepasan la capacidad de reacción de una sola organización. Por ello, es urgente formar alianzas entre varias organizaciones. Dichas alianzas garantizarán una mayor capacidad de acción: las organizaciones miembro pueden proponer soluciones robustas basadas en su experiencia combinada y también dirigir la atención del gobierno delegacional y central, de las fundaciones nacionales e internacionales, y de otras organizaciones comunitarias a los problemas más urgentes.

### **Objetivos de la Estrategia**

La estrategia tiene cuatro objetivos. Primero, se busca generar enlaces horizontales entre los participantes del taller interactivo. Segundo, se pretende conscientizar a la población sobre la importancia de temas metropolitanos. Tercero, se desea promover la generación de soluciones para las problemáticas metropolitanas. Por último, se anhela incrementar la visibilidad pública de Metrópoli 2025

### **Precedente de la Estrategia**

Existe un precedente de este tipo de colaboración en la región sur-oriental del país. Dicho precedente lleva por nombre la Asociación de Autoridades Locales de la Región Sur-Oriente del Valle de México. Liderados por el Delegado de Iztapalapa, C. Horacio Martínez Meza, seis delegaciones y doce municipios han logrado formar una alianza entre ellos para compartir soluciones a los problemas similares que enfrentan.<sup>5</sup> Además, en unos pocos meses la asociación ha llegado a un acuerdo para dialogar con la Cámara de Diputados y exigir recursos para financiar proyectos comunes. Como cuenta Marcos González Coghlan, Coordinador de Asesores de la Delegación de Iztapalapa, “Solo, ningún municipio o delegación podría llamar la atención del gobierno central, pero ¿se puede imaginar la respuesta que genera una asociación de 18 autoridades locales cuando toca la puerta del gobierno del DF o del gobierno federal?” Coghlan reveló que la asociación empezó con una serie de pláticas muy informales entre funcionarios de Iztapalapa y sus homólogos de las delegaciones y municipios aledaños. De estas conversaciones surgieron los enlaces horizontales que facilitaron la creación de la alianza. No fue fácil; había miedo de que el gobierno central se opusiera, y de que alguien le sacara provecho a la iniciativa. Además, hubo que sobreponerse al desconocimiento de las autoridades participantes sobre el funcionamiento de este tipo de esfuerzo. Sin embargo, poco a poco la asociación creció, los funcionarios dejaron sus dudas a un lado y se inició una conversación regional seria.

La Segunda Estrategia pretende replicar esta idea pero a la escala de la delegación, y no solamente con funcionarios del gobierno. Es preciso, sin embargo, que el proceso cuente con un liderazgo que estimule la interacción entre los distintos actores involucrados. En el caso de la Asociación de Autoridades Locales de la

---

<sup>5</sup> *El desafío metropolitano: El caso del Valle de México*, Delg. Iztapalapa

Región Sur-Oriente del Valle de México, fue el Delegado de Iztapalapa quien asumió esta responsabilidad. En el caso de esta segunda estrategia, la responsabilidad recae sobre Metrópoli 2025. Sin embargo, esto no quiere decir que se estén ignorando las diferencias entre el Delegado y Metrópoli 2025. Se entiende que el delegado ya es parte de “la comunidad” y que Metrópoli 2025 no lo es. No obstante, se espera que a través del trabajo realizado en la primera estrategia (i.e. el directorio) Metrópoli 2025 obtenga la confianza de la comunidad para así poder asumir el rol de liderazgo.

Sin duda, en el caso de la Asociación sobresale el cambio de actitudes y opiniones en las relaciones entre autoridades locales. En otras palabras, lo que antes era una relación conflictiva es ahora una relación de colaboración. Tales cambios confirman que es posible crear alianzas en la Ciudad de México y es por ello que se plantea esta estrategia. Se propone que Metrópoli 2025 convoque un taller interactivo que fomente la conversación entre diversos actores y que genere ideas concretas para las problemáticas metropolitanas.

### **Implementación de la Estrategia**

Se sugiere que Metrópoli 2025 implemente este taller interactivo como programa piloto en la Delegación Xochimilco con la meta principal de expandir el programa para desarrollar otros foros similares pero de mayor cobertura geográfica en toda la ZMVM.

#### *Tiempo de Implementación*

La implementación tomará tres meses desde la concepción y planificación del taller interactivo hasta su implementación.<sup>6</sup>

#### *Agentes*

Metrópolis 2025 continuará con su alianza universitaria, creada a través de la implementación de la primera estrategia. Se utilizará a estudiantes de licenciatura cumpliendo con su requisito de trabajo social como miembros del equipo de facilitación del foro. También se utilizará al personal de otra ONG local que tenga experiencia previa de interacción con la comunidad mediante talleres o foros. Estos individuos formarán los equipos de facilitación.

#### *Estructura*

Después de entrevistar a una representante de otra ONG mexicana que tiene mucha experiencia en la realización de talleres con el público, se llegó a la conclusión de que el taller interactivo no debe tener más de treinta participantes. Estos participantes deben ser seleccionados con suma precaución. Se espera que el trabajo de la primera estrategia ofrezca los enlaces principales para identificar a grupos que deben tomar parte en esta conversación inicial. Habrá seis mesas de cinco participantes cada una. Por ejemplo, una mesa representativa de la población de Xochimilco contará con un representante de la UNESCO, el presidente del Embarcadero de Nuevo Nativitas, la jefa de la Asociación para el Rescate del Bosque de San Luis, un miembro de la Delegación Xochimilco y el presidente del Comité Pro-Panteón de San Gregorio Atlapulco. Es preciso que en una mesa no haya gente del mismo pueblo, de la misma oficina o del mismo grupo; la estructura del foro debe evitar que un grupo con los mismos intereses controle la conversación.

Cada mesa contará con un equipo facilitador conformado por un facilitador de la ONG participante y un estudiante. El encargado del funcionamiento general del taller interactivo será un maestro de ceremonias. Esta persona estará dedicada a manejar el encuentro y podrá ser un empleado de la ONG participante o de Metrópoli 2025.

---

<sup>6</sup> Es importante recalcar que ya se contará con el directorio descrito en la primera estrategia, lo que facilitará la organización de dicho taller.

### *Proceso*

El taller interactivo debe enfocarse en un tema principal, el cual puede relacionarse con las grandes áreas de enfoque de Metrópoli 2025: transporte, vocación económica, bienestar social y agua. Para ilustrar esta sección se seleccionó el ejemplo del transporte.

Metrópolis 2025 y la ONG participante pueden organizar el encuentro de la manera que consideren adecuada. Lo más importante es lo siguiente:

- Que el foro tome lugar en un día que prometa la mejor asistencia y en un lugar neutral tal como una escuela; además, no debe durar más de medio día
- Que haya intercambios y ejercicios entre los participantes de cada mesa
- Que la interacción por mesa se combine con intercambios con el grupo entero, ya que hay que darle a los participantes la oportunidad de conocer a todas las personas presentes
- Que tenga tres secciones: familiarización, educación y generación de ideas

#### 1. Familiarización

El taller interactivo arrancará con la sección de familiarización dirigida por el equipo facilitador de cada mesa. Continuando con el ejemplo utilizado en la descripción del proceso, esta sección se dedica a iniciar una conversación sobre el transporte. La sección también se utilizará para relajar a los participantes y asegurar que se sientan cómodos al hablar y responder. Los participantes hablarán del transporte en general, la experiencia propia de cada participante en cuanto al transporte, los problemas que ven en sus propias comunidades, etc. El equipo facilitador hará las preguntas, explorando a fondo la experiencia de cada participante y a la misma vez relacionando estas experiencias al contexto regional o metropolitano.

#### 2. Educación

Después de la sección de familiarización empezará la sección de educación. Continuando con el ejemplo del transporte, el maestro de ceremonias presentará un proyecto hipotético: el ensanchamiento de una arteria principal en una comunidad. Utilizando ejercicios individuales y de grupo, cada equipo facilitador trabajará con los participantes para que conozcan la complejidad del proyecto. Los equipos deben proveer una visión balanceada al proyecto, por lo que se debe hablar de los beneficios y de las desventajas.

#### 3. Generación de Ideas

Como se mencionó anteriormente, el taller interactivo dará a Metrópoli 2025 la oportunidad de definir proyectos relacionados con las ideas generadas por los participantes. En esta tercera sección del taller interactivo los equipos facilitadores guiarán a los participantes para que creen sus propias soluciones al problema hipotético revelado en la sección de educación. El equipo facilitador podrá retornar a los problemas comunitarios mencionados por cada participante en la sección de familiarización. El grupo trabajará bajo la premisa de crear soluciones a los problemas del transporte en sus comunidades, pero se enfocará en buscar maneras de vincularlos al nivel metropolitano.<sup>7</sup>

Los equipos facilitadores deben tomar estas ideas y, a través de ejercicios, vincularlas con proyectos potenciales y concretos. Estos proyectos podrán ser utilizados por los participantes para desarrollarlos en el futuro utilizando su propia mano de obra; y por Metrópoli 2025 para implementarlos a nivel metropolitano. La tercera estrategia propuesta en este capítulo explica de manera más detallada la implementación de las ideas generadas. Sin embargo para dar algunos ejemplos relacionados con el transporte, se presenta la siguiente tabla:

---

<sup>7</sup> Se preguntará, por ejemplo, ¿qué harían ellos en sus comunidades para enfrentar estos problemas? ¿Cuáles otras organizaciones padecen de los mismos problemas? ¿Qué es el beneficio si dos o más comunidades trabajan juntos para resolver un problema similar?

<b>Idea</b>	<b>Proyecto</b>
Educar a los niños sobre los peligros del transporte	Un programa de educación desarrollado con los maestros de escuelas primarias en varias comunidades
Dar más seguridad a los ciudadanos de varias comunidades	Un programa de construcción de topes u otra medida para disminuir la velocidad del tráfico

Es posible que los participantes ya hayan pensado en proyectos particulares que podrían ser implementados utilizando su propia mano de obra. En general, es importante que el foro de Metrópoli 2025 marque el rumbo a seguir en la tercera estrategia.

#### *Evaluación*

Metrópolis 2025 debe terminar el programa piloto en Xochimilco con una evaluación de la experiencia del taller, tomando en cuenta lo que salió bien y lo que no funcionó. Debe incluir también las opiniones de los equipos facilitadores, incluyendo a los estudiantes y a los miembros de la ONG participante. Una semana después de finalizado el encuentro, es importante llamar por teléfono o hablar en persona con los participantes, analizando sus opiniones sobre la experiencia y prestando atención a lo que cambiarían.

El programa piloto debe servir como oportunidad para mejorar la capacidad de Metrópoli 2025 y sus socios para expandir esta estrategia a nivel metropolitano e incorporar a más de una delegación.

Aunque esta estrategia está enfocada a nivel delegacional, las comunidades tales como el pueblo de Santa María Nativitas podrán aprovechar el ejercicio para fortalecer los enlaces horizontales, generar ideas y prepararse para los problemas que sin duda tendrán que enfrentar con el crecimiento de la mancha urbana.

## **TERCERA ESTRATEGIA: FIDEICOMISO COMUNITARIO DE CONTRAPARTIDA**

### **Descripción de la Estrategia**

Como tercera estrategia se propone la creación de un fideicomiso comunitario de contrapartida para financiar la implementación por parte de organizaciones trabajando a escala comunitaria de los proyectos<sup>8</sup> definidos en la segunda estrategia. Dicho fideicomiso dará prioridad a solicitudes elaboradas por dos o más organizaciones trabajando de manera conjunta. Metrópoli 2025 tendrá la responsabilidad de crear el fideicomiso; contactar a donantes nacionales e internacionales para financiar este fideicomiso; definir, junto a un comité de asesoría técnica, los proyectos en los que se trabajará, basándose en las ideas provenientes de la segunda estrategia; y elegir, junto al mismo comité de asesoría técnica, las organizaciones que se apoyará para que implementen estos proyectos. Mientras tanto, las organizaciones interesadas tendrán como responsabilidades presentar la solicitud para llevar a cabo uno de los proyectos definidos por Metrópoli 2025 y el comité de asesoría técnica; y en caso de ser seleccionadas, proveer la mano de obra necesaria para completar el proyecto – por ello es un fideicomiso de *contrapartida*.<sup>9</sup>

### **Razones que Motivan la Estrategia**

Esta tercera estrategia nace a raíz de lo que se ha observado de algunos problemas en la comunidad de Santa María Nativitas, en la Delegación Xochimilco. En primer lugar, se percibe en esta comunidad poca capacidad de propuesta de soluciones a sus problemas por parte de las organizaciones existentes. Como se han explicado varios entrevistados, las organizaciones de la comunidad tienen una insaciable capacidad de demanda, pero no de propuesta y acción. En segundo lugar, se observa un alto nivel de fragmentación. Las agrupaciones y organizaciones presentes en la comunidad rara vez trabajan de forma conjunta. En tercer lugar, se advierte una ausencia de consciencia metropolitana. La mayoría de los entrevistados solamente se enfoca en los problemas de la comunidad, sin relacionar estos problemas locales con los problemas de la metrópoli. Por último, se aprecia una urgente necesidad de recursos para financiar proyectos en el ámbito comunitario.

### **Objetivos de la Estrategia**

Con los principales objetivos de esta estrategia se busca dar respuesta a estos problemas. Primero, se intenta fomentar la participación comunitaria en la propuesta de soluciones a los problemas locales al proporcionar resultados tangibles (i.e. los proyectos financiados) como incentivo. El objetivo es motivar la transición de las organizaciones comunitarias de una posición reactiva de demanda a una proactiva de propuesta. Segundo, se busca fortalecer los lazos y redes horizontales entre diferentes organizaciones a nivel comunitario y metropolitano al priorizar las solicitudes elaboradas de manera conjunta por una o más organizaciones. Tercero, se pretende crear consciencia metropolitana al enlazar los proyectos locales con los grandes problemas comunitarios por medio de dos mecanismos: 1) los proyectos que se trabajarán, definidos por Metrópoli 2025 y un comité de asesoría técnica, basados en las ideas generadas en los talleres interactivos de la segunda estrategia, y encasillados en las grandes áreas de enfoque de Metrópoli 2025<sup>10</sup> y; 2) la priorización de los proyectos propuestos por organizaciones ubicadas en distintas zonas de la metrópoli trabajando de manera conjunta. Por último, se intenta canalizar una mayor cantidad de recursos para financiar proyectos al nivel comunitario. Se considera que Metrópoli 2025 tiene una mayor capacidad de captar recursos financieros que las organizaciones comunitarias debido a su mayor presencia al nivel nacional e internacional, y por ello se cree que es la ONG idónea para distribuir recursos a las comunidades. Aparte de estos objetivos, Metrópoli 2025 puede usar esta estrategia para impulsar su propia visión metropolitana a través de los proyectos seleccionados y mejorar su visibilidad al nivel local, nacional e internacional.

---

<sup>8</sup> Estos proyectos pueden ser de carácter físico (siguiendo con el ejemplo del transporte utilizado en la estrategia dos, la colocación de topes) u organizacional (por ejemplo, talleres de capacitación para niños sobre los peligros del transporte).

<sup>9</sup> Es importante señalar que, debido a limitaciones de tiempo, no fue posible enfocarse tanto en el funcionamiento técnico del fideicomiso. Sin embargo, como se verá más adelante, se elabora una posible guía de implementación basándolo en las entrevistas que realizamos entre el 7 y el 26 de Enero de 2007.

<sup>10</sup> El método específico para determinar los proyectos en que se trabajará se explicará más adelante en la sección de “Implementación de la Estrategia.”



## Precedentes de la Estrategia

En la delegación de Xochimilco se ha encontrado algunos ejemplos de programas que se asemejan al fideicomiso comunitario de contrapartida que proponemos. A nivel del gobierno delegacional existen dos programas similares. El primero se denomina Mitad y Mitad y corre a cargo de la Dirección de Participación Ciudadana. Bajo este programa, el gobierno delegacional provee los materiales necesarios para que organizaciones comunitarias que estén trabajando en la delegación lleven a cabo obras físicas. Mientras tanto, estas organizaciones tienen la responsabilidad de proveer la mano de obra. Un segundo programa similar bajo la jurisdicción del gobierno delegacional de Xochimilco tiene como objetivo único la reforestación de la delegación. Para ello, el gobierno delegacional provee los árboles necesarios y la responsabilidad de plantarlos recae sobre grupos en la delegación interesados en la reforestación.

Existió además un programa no gubernamental financiado por UNESCO y Hábitat para la colocación de estacas en las riberas de las chinampas. El objetivo era reducir la erosión de las chinampas. La alianza UNESCO/Hábitat suministró los recursos, y una organización comunitaria, la Federación de Prestadores de Servicios Turísticos de Xochimilco se encargó de colocar las estacas.

## Implementación de la Estrategia

### *Tiempo de Implementación*

Para llevar a cabo esta estrategia se desarrollarán varias rondas de implementación, expandiendo el área de cobertura geográfica de la estrategia en cada ronda. La primera ronda consiste en un plan piloto a desarrollarse en Xochimilco. En dicha ronda, solamente participarán organizaciones ubicadas en esta delegación. En la segunda ronda, se expandirá el área de cobertura para incluir a una o dos delegaciones más, además de Xochimilco. La tercera ronda incluirá, además de las dos o tres delegaciones incluidas en la segunda ronda, a dos delegaciones más, y así se continuará expandiendo la cobertura geográfica de la estrategia con cada ronda. En total, la implementación de *cada ronda* de esta estrategia debe tomar un año.

### *Agentes*

Dentro de esta estrategia, se ha identificado a cinco agentes de implementación además de Metrópoli 2025. En primer lugar, los donantes nacionales e internacionales, quienes financiaran el fideicomiso y quienes probablemente demandarán que sus recursos se utilicen para financiar proyectos dentro de un área de enfoque específica de Metrópoli 2025. En segundo lugar, el equipo de asesoría técnica que apoyará a Metrópoli 2025 en el diseño de los proyectos a financiarse y en la selección de las organizaciones beneficiadas. Este comité incluirá a representantes de ONGs metropolitanas con amplia experiencia en los procesos de solicitud de recursos, el sector académico y, solamente durante el diseño de los proyectos a ejecutarse, a representantes del gobierno (únicamente en calidad de observadores). En tercer lugar, deberá estar incluido en el plan de implementación un asesor legal y un economista. En cuarto lugar, será necesario incluir a una persona especializada encargada de moderar la discusión entre las organizaciones seleccionadas para definir el método de implementación de los proyectos. Esta persona especializada también tiene a su cargo la evaluación de los proyectos. Por último, se considera la posibilidad de institucionalizar un sistema de tutoría o capacitación para las organizaciones presentando solicitudes. Se propone contratar a miembros de las organizaciones beneficiadas en la primera ronda de distribución de recursos como tutores o mentores para apoyar a las organizaciones que estén presentando solicitudes en la segunda ronda. Para la tercera ronda, se podría incluir como tutores o mentores a miembros de organizaciones beneficiadas en el primer y segundo ejercicio, y así se repetiría el proceso con cada ejercicio de distribución de recursos.

### *Proceso*

El proceso de implementación de cada ronda de esta estrategia se divide en cuatro etapas: preparación, selección de las organizaciones beneficiadas, desembolso de recursos y monitoreo.

#### 1. Etapa de Preparación

Para iniciar la etapa de preparación, Metrópoli 2025 crea un fideicomiso y obtiene los recursos necesarios de donantes nacionales e internacionales. Simultáneamente, se generan ideas en los talleres interactivos descritos

en la segunda estrategia y encasilladas en las áreas de enfoque de Metrópoli 2025.<sup>11</sup> Utilizando las ideas generadas, el comité de asesoría técnica conformado define los proyectos específicos que se apoyarán. Se propone que se definan cuatro o cinco proyectos, tales como la construcción de topes, la organización de talleres de educación para niños sobre los peligros del transporte, la demarcación de los cruces de peatones, y la dotación de clases de manejo. Para la definición de los proyectos, este comité de asesoría técnica se basa en dos grandes principios: el impacto positivo del proyecto y la facilidad de implementación. Una vez definidos los proyectos, el comité los presenta a la comunidad y crea indicadores para evaluar las solicitudes y también el proceso de implementación de los proyectos. Seguidamente, Metrópoli 2025 llama a las organizaciones comunitarias interesadas en obtener los recursos para implementar los proyectos a presentar solicitudes. Estas solicitudes buscan medir la capacidad de cumplir con la contrapartida necesaria (provisión de mano de obra) de las organizaciones interesadas, y la credibilidad de estas organizaciones. Por ello, se pregunta en el documento de solicitud sobre los proyectos previos que han realizado las organizaciones solicitantes, los obstáculos que enfrentaron en estos proyectos, y la forma en que se sobrepusieron a los mismos, entre otras cosas.

En el proceso de presentación de solicitudes no se busca vislumbrar cómo estas organizaciones llevarían a cabo los proyectos, pues en esta estrategia se busca dar la oportunidad de implementar proyectos a organizaciones que tal vez no tienen mayor experiencia en el tema. Para compensar por la posible falta de experiencia de las organizaciones seleccionadas en la implementación de los proyectos, en la segunda etapa del proceso de implementación de la estrategia se llevan a cabo reuniones para definir la manera en que se implementarán los proyectos (ver abajo). Además, se suministra a las organizaciones asistencia técnica continua a través de una persona especializada.

## 2. Etapa de Selección de Organizaciones Beneficiadas

En la etapa de selección de las organizaciones beneficiadas se utiliza un método de puntaje cuyos objetivos son medir la credibilidad y capacidad de las organizaciones interesadas, y premiar la colaboración entre distintas organizaciones en la elaboración de las solicitudes. Se seleccionará y beneficiará a las organizaciones solicitantes que acumulen los puntajes más altos. Después de la segunda ronda, se dará especial prioridad (y mayor puntaje) a aquellas propuestas que provengan de una colaboración de organizaciones ubicadas en distintas zonas de la metrópoli y no en una misma delegación. Para encontrar opciones de colaboración, las organizaciones comunitarias interesadas en presentar una propuesta podrán acceder al directorio descrito en la primera estrategia de este informe. Una vez concluida la selección de las organizaciones beneficiadas, se organizan reuniones en las cuales todas las organizaciones seleccionadas que estarán realizando el mismo tipo de proyecto (por ejemplo, la colocación de topes) participan. En estas reuniones, el objetivo es discutir la manera precisa en que se implementarán los proyectos. Una persona especializada en el tema modera la discusión e intenta estandarizar el proceso de implementación tomando en cuenta las ideas de todos los presentes en la discusión.

## 3. Etapa de Desembolso de Recursos

En la tercera etapa, se pueden utilizar dos métodos para desembolsar los recursos. Bajo el primero, Metrópoli 2025 compra el material al por mayor y lo entrega a las organizaciones interesadas. Si se utiliza este método, la compra del material se realiza una vez que se han determinado los proyectos. Bajo el segundo método, las organizaciones eligen a su proveedor y definen los materiales que requieren. Metrópoli 2025 entrega un pago directamente al proveedor seleccionado para cubrir el costo de los materiales requeridos. En general, para definir la cantidad de recursos que se desembolsará para cada tipo de proyectos (como se explicó previamente, se elegirán cuatro o cinco proyectos basándose en las ideas generadas en la segunda estrategia) se utilizará una fórmula que incluirá entre sus variables la población que beneficiarán los proyectos, el nivel socioeconómico de esta población, y el número de organizaciones activas en la zona, entre otras. Un economista se hará cargo de desarrollar esta fórmula, la cual asegurará que los recursos se repartan de manera equitativa.

---

<sup>11</sup> Las áreas de enfoque de Metrópoli 2025 son el Agua, Transporte, Vocación Económica y Bienestar Social.

#### 4. Etapa de Monitoreo de los Proyectos y Programas

En la etapa final de monitoreo, la persona especializada que moderó la discusión en la segunda etapa de implementación (i.e. selección de organizaciones beneficiadas) visita los proyectos en proceso de implementación. Utilizando los indicadores desarrollados por el comité de asesoría técnica durante la etapa de preparación, el especialista mide los avances, proporciona apoyo técnico, entabla contactos entre las distintas organizaciones a cargo del mismo proyecto para que compartan experiencias, y de ser necesario, corta el flujo de materiales a las organizaciones que no estén implementando su proyecto de manera adecuada. Dicho monitoreo se lleva a cabo hasta la conclusión del proyecto.

#### *Evaluación*

Al concluir cada ronda, Metrópoli 2025 llamará a todos los participantes a una pequeña discusión en que se espera obtener retroalimentación sobre todo el proceso de implementación. Se pedirá además a las personas especializadas encargadas de moderar la discusión en la segunda etapa de implementación y de monitorear la implementación de los proyectos, para que presenten sus propias conclusiones y sugerencias. Para ello, deberán basarse no sólo en sus observaciones, sino también en los indicadores elaborados por el comité de asesoría técnica.

## **CONCLUSIÓN**

El conjunto de estrategias que se propone en este capítulo ofrece una oportunidad innovadora de crear nuevos enlaces entre líderes y organizaciones comunitarias, generar ideas y consciencia sobre los problemas metropolitanos, y dar apoyo económico para implementar proyectos o programas que avancen estas ideas. El esquema de estrategias también es una oportunidad para diseminar nuevas tendencias e ideas acerca de la participación ciudadana desde la escala local hasta la metropolitana. Aunque este capítulo ha dado sólo un resumen sobre los proyectos piloto, es importante determinar cómo se aplicarán a escala metropolitana y cuáles serán los desafíos para hacerlo. El equipo de Santa María Nativitas reconoce que estas estrategias son ambiciosas pero también espera que ayuden a Metrópoli 2025 a definir sus siguientes pasos e iniciativas.

## **GUÍA PARA REPLICAR LAS ESTRATEGIAS AL NIVEL COMUNITARIO**

Como se mencionó, debido a que Metrópoli 2025 es el cliente del equipo, se elaboraron propuestas relacionadas al desarrollo urbano que pueden ser implementadas por esta organización a corto plazo en una escala regional o delegacional y, al largo plazo, en una escala metropolitana. Estas ideas, sin embargo, partieron de los estudios realizados a nivel local, o sea, a partir de un diagnóstico de la situación actual del pueblo de Santa María Nativitas. Por lo tanto, se debe explicar la manera en que un pueblo como Santa María Nativitas podría implementar estas estrategias a nivel comunitario. Obviamente, las estrategias tendrían que simplificarse, pero todavía podrían ser útiles para capacitar a los habitantes de la comunidad para que así puedan guiar de mejor manera el proceso de urbanización que están enfrentando en su localidad.

### **Primera Estrategia – Directorio de Organizaciones**

Al entrevistar a la Coordinadora Territorial y a varios líderes de organizaciones comunitarias, el equipo se percibió que estos actores tienen poco conocimiento de los organismos que están llevando a cabo proyectos dentro del mismo pueblo. Sin embargo, todos declararon que al establecer alianzas con otros grupos luchando por los mismos objetivos alcanzar mayores logros. Además, afirmaron que estarían dispuestos a intentar establecer estos lazos si hubiese información disponible sobre las organizaciones con las que podrían colaborar. Es claro que existen factores políticos que influyen en esta falta de cooperación entre grupos. Sin embargo, parece claro que un directorio muy sencillo para el pueblo puede, por lo menos, informar a la población sobre las organizaciones que están realizando proyectos en su localidad, y así desarrollar un mayor conocimiento y consciencia sobre lo que está sucediendo en su entorno. Esto permitirá establecer un punto de partida para formar posibles alianzas. Al parecer, son los líderes naturales e incluso el Coordinador Territorial quienes tienen el mayor conocimiento sobre lo que está sucediendo en el pueblo. Por ello, estos actores podrían encargarse de desarrollar un directorio muy sencillo con el nombre del grupo, su enfoque principal, la información de contacto y los proyectos en que han trabajado. El directorio se puede elaborar a mano o con un ordenador, publicarlo en un sitio neutral como un centro comunitario o en la oficina de Coordinación Territorial, y mantenerlo actualizado.

### **Segunda Estrategia – Talleres Interactivos**

Un taller interactivo también puede ser organizado a nivel comunitario siempre y cuando alguien tome la responsabilidad de iniciarlo en colaboración con una ONG o grupo universitario que tenga experiencia en facilitar este tipo de foro. Dicho foro funcionaría de la manera establecida en la sección dedicada a la segunda estrategia. Lo que cambiaría sería la escala – todos los invitados representarían a un sector distinto del pueblo, la conversación y los ejemplos empleados en las secciones de familiarización y educación girarían alrededor de lo local o quizás de lo delegacional, y las ideas generadas al final tendrían como fin plantear posibles proyectos que podrían realizar las mismas organizaciones comunitarias.

### **Tercera Estrategia – Fideicomiso Comunitario de Contrapartida**

La tercera estrategia es la más difícil de implementar a nivel comunitario debido a que requiere una gran cantidad de recursos financieros, técnicos y legales. Sin embargo, las principales ideas que subyacen la estrategia – que la comunidad proponga e implemente proyectos, y que los grupos comunitarios se coordinen para realizar los proyectos – todavía son factibles. Por supuesto, una comunidad tendría que crear un directorio y convocar a talleres interactivos antes, pues solamente así tendrá la capacidad de implementar esta tercera estrategia. Al estar preparada para pasar a esta tercera estrategia, existen maneras en que la comunidad podría implementarla. Tales maneras difieren de lo presentado en la sección dedicada a la tercera estrategia debido a la diferencia de escala. Una posibilidad es que los mismos miembros de la organización u organizaciones comunitarias reúnan el dinero para realizar el proyecto. Otra opción es proponer el proyecto a un departamento de gobierno que ya tenga un programa tipo ‘Mitad y Mitad’. Finalmente, una tercera opción sería solicitar el apoyo de una ONG o un grupo estudiantil para apoyarles a obtener fondos de organizaciones donantes.



## CAPÍTULO TRES: SAN GREGORIO ATLAPULCO

## **INTRODUCCIÓN**

### **San Gregorio Atlapulco en el Contexto Metropolitano**

Temas críticos que afectan a toda la Ciudad de México también se pueden encontrar en la escala local, representada en este caso por el pueblo de San Gregorio Atlapulco, ubicado en la Delegación de Xochimilco. Los asentamientos irregulares instalados en zonas de conservación ecológica, el elevado número de comerciantes informales, el deterioro de la zona chinampera producto del descenso de las aguas y el alto grado de contaminación de éstas, una identidad colectiva amenazada por el crecimiento de la mancha urbana y los altos flujos migratorios hacia el poblado, el traspaso de una economía agrícola a una de servicios, y una inadecuada red de transporte público son reflejo del crucial momento histórico que vive San Gregorio Atlapulco y otros poblados en su misma condición. Ellos ven que su historia está siendo cambiada de manera irreversible por el avance de una ciudad que es vista como una amenaza para la subsistencia del rico legado de una zona que por su carácter único fue declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de la UNESCO.

En momentos en que la relación entre ciudad y pueblo no tiene mayores puntos de convergencia, y en que los términos de la megalópolis se imponen de manera avasalladora ante localidades que poco pueden hacer para ofrecer una alternativa de desarrollo, es momento de detenerse a pensar y discutir acerca del rol que les cabrá a estos pequeños poblados antaño rurales en la ciudad del futuro. Esta discusión debe tener dos objetivos básicos:

- Preservar el rico legado histórico y cultural de poblados cuyo origen muchas veces es prehispánico, y
- Enfrentar de mejor manera el inevitable avance de la ciudad, anticipando los posibles conflictos de este encuentro, y aprovechando los beneficios que esta relación pueda traer, expresados en un intercambio que redunde en una mejor calidad de vida para los habitantes de los poblados de la periferia.

### **Una Mirada Externa a San Gregorio Atlapulco y la ZMVM**

Para poder diseñar estrategias destinadas a lograr los dos propósitos anteriormente señalados, resultaba fundamental entender la realidad de San Gregorio, su historia y sus raíces, y la manera en que su gente se relaciona entre sí y con el resto de la Delegación de Xochimilco y el Distrito Federal. Estos aspectos son claves para explicar el estado actual de la situación de San Gregorio, y constituyen la raíz de gran parte de los problemas que hoy día afectan a esta localidad.

Para ello se entrevistó a una amplia gama de actores que participan del proceso urbano metropolitano y local, que van desde el ámbito gubernamental (Delegado de Xochimilco y Coordinador de San Gregorio), pasando por representantes de organizaciones comunitarias y gremiales (ejidatarios, chinamperos, comerciantes establecidos e informales, asociaciones de bici taxis, Comité Pro Panteón), organismos no gubernamentales (UNESCO, ONG Democracia, Derechos Humanos y Seguridad AC), y personalidades del mundo académico (Roberto Eibenschutz, Víctor Hugo Hoffmann, estudiantes de arquitectura del ITESM). Las entrevistas estuvieron centradas principalmente en el rol de San Gregorio Atlapulco en el contexto metropolitano, la relación entre gobierno y comunidad, y la implementación de canales de participación ciudadana. Si bien es cierto entender a cabalidad el cómo se planifica y hace ciudad en Ciudad de México en general, y en San Gregorio Atlapulco en particular, puede tomar meses, por no decir años, las entrevistas realizadas permiten configurar un panorama medianamente claro acerca de los temas planteados, generándose observaciones que guiarán las propuestas a desarrollar por el grupo MIT San Gregorio.

Así, y desde la perspectiva de estudiantes extranjeros, que no conocen a cabalidad todos los pormenores de la realidad local, pero que en cambio poseen una mirada libre de prejuicios acerca del desarrollo urbano en Ciudad de México, se desprende que:

1. Existe una falta de cooperación entre autoridad gubernamental y comunidad local. Si bien es cierto en los últimos años ha existido un esfuerzo por involucrar a la comunidad en el proceso de toma de

decisiones urbanas, todavía se advierte una gran lejanía entre los intereses de todos los actores participantes en este proceso. Un alto grado de prejuicios, la excesiva politización que alcanza a las más sencillas de las decisiones, y la carencia de una cultura participativa, producto de años de falta de democracia a nivel local, son algunas de las razones que explican este fenómeno.

2. A pesar de su cercanía, no existe fluidez en el traspaso de información y demandas ciudadanas entre el pueblo de San Gregorio Atlapulco y la Delegación de Xochimilco. En este sentido, existe un sensación de pesimismo entre la comunidad respecto a la posibilidad de implementar políticas participativas que consideren su opinión en el proceso de toma de decisiones de la ciudad.
3. Cuando hay canales más fluidos de comunicación entre la autoridad gubernamental y la comunidad, los temas tratados son básicamente administrativos y de corto alcance. No existen propuestas integrales a futuro desarrolladas de manera conjunta entre autoridad local y agrupaciones ciudadanas o gremiales.
4. En general se percibe una reticencia a enfrentar cualquier conflicto que pueda producirse en la discusión de procesos de planificación urbana en la zona de San Gregorio. Se prefiere mantener el statu quo, que si bien no produce progresos para el pueblo, tampoco ahonda las diferencias entre los distintos actores de la comunidad.
5. No existe una visión acerca del rol de San Gregorio Atlapulco en el contexto metropolitano. El vertiginoso proceso de cambios que está experimentando este poblado no ha ido de la mano de un plan que permita ajustar su realidad a la de una escala mayor. Así, el conflicto entre gran ciudad y poblado rural no aparece resuelto, no existiendo ideas ni planes futuros para abordarlo.
6. No ha habido continuidad en el trabajo a nivel local implementado por instituciones ajenas al poder gubernamental, como ONGs y universidades. La carencia de procesos sustentables en el tiempo y que se hayan traducido en resultados concretos en beneficio de la comunidad ha ayudado a incrementar la apatía y escepticismo presentes en la población respecto a programas que involucren su participación directa.
7. La ciudadanía todavía se encuentra en un proceso de acostumbramiento a la planificación participativa. Por mientras, sigue a la espera que el gobierno u otras instituciones les solucionen integralmente sus problemas, sin considerar su participación activa como una manera efectiva de lograr las metas planteadas. La cultura de la protesta se encuentra arraigada en la población, y no ha podido ser cambiada por una que se centre en proponer más que en criticar.

Si bien es cierto las entrevistas se concentraron en la realidad de San Gregorio Atlapulco y Xochimilco, los comentarios recogidos en las mismas sugieren que esta es una realidad común a gran parte de las localidades de la Ciudad de México. Dado este panorama, se hace evidente que la planeación futura tanto a nivel metropolitano como local deberá poner énfasis en la participación de quienes habitan en la ciudad en el diseño, gestión e implementación de las políticas urbanas. Pero la sola participación mediante la consulta, tal como ha sido concebida mayoritariamente hasta hoy en día, no basta. En este sentido, procesos participativos bien intencionados no han resultado exitosos debido a las características de los modelos empleados, que conciben al ciudadano como un ser que reacciona ante lo que le proponen, pero que no se involucra desde el comienzo en la creación de la ciudad en que habita. Así, cambiar el paradigma de participación ciudadana hacia uno que comprenda a la comunidad como un actor creativo y responsable aparece como una tarea esencial de la planificación urbana del futuro.



## **Una Estrategia Metropolitana desde lo Local**

Para abordar los desafíos definidos con anterioridad, el grupo MIT San Gregorio Atlapulco se dedicó a la tarea de diseñar una estrategia que pudiera ser implementada en dicho pueblo, para a su vez servir de modelo a replicar o incrementar en la escala metropolitana.

En este sentido, se privilegió continuar con el trabajo realizado por los alumnos de arquitectura del ITESM durante el segundo semestre de 2006. El trabajar con ellos ofrece la posibilidad de desarrollar ideas concretas que sirvan de punto de partida para la discusión de temáticas urbanas que afectan a San Gregorio Atlapulco y al resto de la ciudad. Los proyectos elaborados abordan temas atinentes a la realidad de esta localidad, pero a la vez pueden ser extrapolados a una metropolitana. Así, sirven como un excelente punto de partida para tratar temas como:

- Rescate del patrimonio histórico y cultural de la zona chinampera
- Desarrollo económico
- Relación entre mercados, transporte y vivienda
- Relación entre mercados formales e informales
- Conectividad en el transporte público
- Rescate del espacio público
- Espacios urbanos seguros

A partir de los proyectos del ITESM se pretende implementar talleres de planificación futura, en los cuales los actores involucrados en el proceso de toma de decisiones tengan una participación efectiva y eficaz. En estos talleres, ejecutados con la ayuda de expertos de las más diversas disciplinas, y con la ayuda de medios audiovisuales, los participantes imaginan, evalúan y deciden la ciudad que quieren para el corto, mediano y largo plazo, identificando oportunidades de desarrollo y estrategias para la implementación de las iniciativas identificadas.

## **Hacia un Proceso de Planificación Futura**

Los objetivos planteados por el proceso de planificación futura están relacionados con la formación de capital humano a nivel de comunidad, para que a través del aprendizaje de técnicas para el trabajo en conjunto con el resto de los actores de la sociedad, sea capaz de ejercer un liderazgo en el diseño e implementación de la agenda urbana. Así, los objetivos planteados son los siguientes:

- Educar y crear conciencia acerca de temas urbanos en la comunidad. Esto implica proyectarse más allá de los temas domésticos del día a día, fomentando una mirada más amplia hacia la ciudad y lo que ocurre en ella.
- Hacer de la participación ciudadana una instancia pro activa, lo que implica generar ideas e imágenes de ciudad desde la comunidad.
- Consolidar una identidad comunitaria, en la que los ciudadanos se reconozcan como personas capaces de ser activos partícipes en el proceso de toma de decisiones en la ciudad. Esto implica además la creación de una conciencia ciudadana, en la que los habitantes reconocen su cultura e identidad, sabiendo además que tienen derechos y deberes en el desarrollo y preservación del lugar donde habitan.
- Generar oportunidades para la creación de canales y redes informales de participación ciudadana en temas urbanos.
- Crear mecanismos para la generación de consensos en la discusión urbana.
- Crear capacidad de liderazgo comunitario para la discusión y gestión de planes urbanos.
- Crear un proceso de planificación sustentable en el tiempo, independiente del cambio político.
- Implementar procesos de planificación flexibles, adaptables a distintas escalas y situaciones.

El sistema de planificación futura se basa en la generación de ideas de ciudad enfocadas en el mediano y largo plazo, no centrándose en la solución de los problemas inmediatos que aquejan a la población. Esta opción se anticipa al futuro desde una perspectiva basada en los sueños y aspiraciones de los ciudadanos, quienes

pueden imaginar con total libertad la ciudad del mañana. Como un primer paso en el proceso de planificación, ayuda a fijar una imagen colectiva acerca de lo que se quiere ser como ciudad, lo implica señalar metas que son comunes a todos los miembros de la comunidad. Los principales conceptos que definen al método son cinco:

- **Pro activo.** Se anticipa a los fenómenos urbanos futuros, reemplazando el tradicional enfoque reactivo a los problemas que aquejan a la ciudad.
- **Inclusivo.** Fomenta la participación de la mayor cantidad de personas e instituciones pertenecientes a los más distintos ámbitos. Desde el momento que es ciudadano es que se tiene el derecho y el deber de participar en la planificación de la ciudad.
- **Horizontal.** No existen opiniones buenas ni malas, todas son consideradas, fomentándose la consecución de ideales colectivos.
- **Creativo.** Se privilegia la utilización de métodos lúdicos, en los cuales los participantes puedan desplegar toda su creatividad, sin más límites que su imaginación.
- **Flexible.** Se adapta a distintos medios y circunstancias.

## **TALLERES PILOTO DE PLANIFICACIÓN FUTURA EN SAN GREGORIO ATLAPULCO**

### **Introducción**

Los talleres de visión futura representan un nuevo enfoque para la participación ciudadana en el contexto del ZMVM, en el cual se plantea una estrategia metropolitana a partir de las proyecciones elaboradas a nivel local. Dado que se trata de una experiencia poco explorada es que se decidió realizar un par de talleres piloto basados en proyectos concretos en San Gregorio, diseñados para dar luces acerca de la factibilidad de implementación de experiencias similares en otras comunidades del ZMVM. Estos talleres se llevaron a cabo de acuerdo a cuatro objetivos específicos:

- Testear un proceso de visión futura a partir de la discusión de proyectos concretos de escala reducida.
- Proveer retroalimentación para la elaboración de una guía de implementación de procesos de visión futura.
- Dar continuidad al trabajo iniciado por los estudiantes de arquitectura del ITESM.
- Aumentar la comprensión acerca de las organizaciones comunitarias de San Gregorio Atlapulco y su manera de actuar e interrelacionarse.

Dado al poco tiempo disponible para desarrollar estos talleres, éstos fueron dirigidos a aquellos grupos específicos de la comunidad que mostraran mayor capacidad para organizar una reunión. Lo ideal habría sido realizar un taller con miembros representativos de grupos e intereses distintos dentro de la comunidad, pero dada la complejidad de esta tarea es que se decidió actuar con grupos más homogéneos, donde la interacción entre participantes y monitores sin mayor conocimiento de la localidad puede ser más fácil y fluida.

El primer taller se llevó a cabo el 22 de enero 2007 con la asociación de locatarios del Mercado de San Gregorio. Esta asociación ha sido encabezada por el mismo líder durante los últimos 11 años, y cuenta con aproximadamente 100 miembros, quienes son concesionarios de los distintos puestos del Mercado, que es de propiedad de la Delegación de Xochimilco. Esta asociación mantiene contactos formales y periódicos con la Delegación a través del administrador del recinto.

El taller atrajo aproximadamente a 30 participantes, de los cuales la mitad eran mujeres. De ellos, unos 20 participaron activamente a lo largo de todo el evento. El espacio disponible para el taller fue un corredor del mercado lo suficiente amplio para acomodar a la gente, pero sin mesas ni sillas, elementos que ayudan de buena manera a generar una dinámica de grupo más participativa. El alto nivel de ruido ambiente y el hecho de ser un lugar de paso hicieron que muchas veces la gente se desconcentrara o que no pudiera escuchar los argumentos de quienes se encontraban hablando. Una vez que el taller finalizó, la asociación tuvo una reunión regular allí mismo para analizar temas administrativos.

El segundo taller se realizó el 23 de enero 2007 con el Comité Pro Panteón, el cual está dirigido por una junta directiva de 11 miembros que representan un amplio espectro de intereses en la comunidad. El objetivo del Comité es el construir un nuevo cementerio para San Gregorio, tarea que se está realizando con aportes de los vecinos, sin contar con ninguna clase de apoyo del gobierno delegacional. Aproximadamente diez personas invitadas por el Comité participaron en el taller, el cual se realizó en la pequeña oficina que el comité posee. Había dos mesas y suficientes sillas para los participantes, pero el ruido de la calle y la atención de público en la misma oficina mientras se realizaba el taller dificultaron en cierta medida el desarrollo del proceso.

### **Los Talleres Piloto de Planificación Futura**

En esta sección se desarrolla una descripción general de la estructura de los talleres piloto de planificación futura. Una guía más detallada sobre la implementación de talleres de planificación futura en comunidades locales se incluye en el Apéndice B. Los materiales de esta guía fueron desarrollados y probados en los dos talleres piloto, y se ajustaron de acuerdo a las experiencias obtenidas en estos mismos. La idea es que la guía sea lo suficientemente flexible para ser adaptada por distintas comunidades dentro del ZMVM, pero a la vez

incluyendo los elementos fundamentales para llevar a cabo un proceso de planificación futura que desde lo local asuma problemáticas metropolitanas.

Los talleres fueron diseñados para durar una hora, y fueron desarrollados por cuatro estudiantes del MIT, uno de los cuales actuó como presentador y coordinador del evento. Los demás desempeñaron el rol de monitores, ayudando con el arreglo del espacio, la coordinación de los grupos de trabajo, y la recolección de observaciones y datos sobre el proceso. Los talleres contemplaron la siguiente estructura:

#### 1. Introducción (5 minutos)

En la presentación de los talleres se explicitó que los organizadores eran estudiantes extranjeros que contaban con el auspicio de Metrópoli 2025, a quienes les interesaba discutir ideas sobre San Gregorio Atlapulco y su relación con el resto de la ciudad usando como detonante del diálogo los proyectos elaborados por los estudiantes del ITESM. El uso de etiquetas con los nombres de los participantes ayudó a generar un ambiente de necesaria confianza, lo mismo que las sencillas preguntas formuladas acerca de las propuestas, las que parecieron suficiente estímulo para que la mayoría de las participantes se sintiera cómoda e involucrada en el proceso de discusión de ideas en grupos pequeños.

#### 2. Objetivos y reglas del juego (5 minutos)

La presentación de los objetivos del taller se hizo contando la historia de una localidad de Chile en la cual se desarrolló un proceso de visión futura, el cual generó no sólo una imagen de ciudad a seguir durante los siguientes años, sino además derivó en la ejecución de proyectos concretos nacidos de los intereses de la comunidad y que mejoraron sensiblemente la calidad de vida de sus integrantes. El taller fue presentado como una oportunidad para explorar nuevas ideas para San Gregorio, empezando con ideas relativas al futuro de la localidad que pudieran extraerse de las propuestas elaboradas por los estudiantes del ITESM. Al mismo tiempo, se dejó en claro que los monitores, como estudiantes extranjeros, no estaban allí para ofrecer propuestas definitivas para su construcción, sino para brindar la posibilidad de generar ideas nuevas para el pueblo a partir de un enfoque distinto al tradicionalmente empleado en los procesos participativos desarrollados con anterioridad.

Quedando esto claro, el coordinador presentó las reglas del juego, las cuales fueron diseñadas para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos del taller. Estas reglas eran:

- Todas las ideas son válidas, no siendo necesario llegar a consensos
- Todos los participantes son expertos en algo
- El proceso debe ser ameno y creativo
- El respeto hacia la opinión de los demás es fundamental para participar

#### 3. Presentación de las propuestas elaboradas por los alumnos del ITESM (10 minutos)

Cuatro afiches en colores conteniendo una compilación visual de las propuestas de los estudiantes del ITESM fueron colgados en los muros antes que llegaran los participantes del taller. El coordinador explicó las propuestas a nivel conceptual, dando la oportunidad para preguntar a los participantes. Los proyectos presentados abarcaban los siguientes temas:

- Conexión ecológica San Gregorio
- Corredor histórico comercial
- Feria de San Gregorio Atlapulco
- Regeneración económica a través de proyectos de mejoramiento de la imagen urbana

#### 4. Trabajo en grupo: una visión para el futuro de San Gregorio Atlapulco (25 minutos)

Para evitar el tradicional formato de preguntas y respuestas, en que la comunidad adopta una posición pasiva frente a la planificación, el trabajo principal de los talleres se desarrolló en grupos de aproximadamente 6 personas cada uno. Este formato da mayor oportunidad de participar a los

miembros más reservados del grupo para discutir los temas planteados. Para fomentar la discusión se utilizó un cuestionario con preguntas orientadoras, que fueran desde la escala más local hasta la inserción de San Gregorio Atlapulco en el contexto metropolitano. Después del primer taller se decidió reducir el número de preguntas, ya que esto facilitaba la conversación entre los participantes, haciendo menos rígida la estructura del taller. Así, en el segundo taller se formularon las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuál es su opinión sobre las propuestas de los estudiantes de arquitectura del ITESM? ¿Qué le gusta y no le gusta de ellas?
- ¿Cree usted que las propuestas producen un cambio significativo en San Gregorio? ¿De qué manera?
- ¿Cuáles son los mayores cambios (positivos o negativos) que están sucediendo hoy día en San Gregorio? ¿Cómo se relacionan estos cambios con el resto de la ciudad?
- ¿Cómo se imagina San Gregorio Atlapulco en 20 años más?
- Describa cuál es su sueño para San Gregorio Atlapulco en 2025.
- ¿Qué acciones se deben realizar en los próximos 20 años para lograr la imagen que usted sueña para San Gregorio?

Como se dijo con anterioridad, una de las características del proceso de planificación futura es que sus talleres se desarrollan de la manera más lúdica posible, como una manera de incentivar y liberar la imaginación de los participantes. En el caso de los dos piloto implementados en San Gregorio, se pidió a los participantes que escribieran una declaración de futuro para su pueblo, la que iba acompañada del diseño de una playera para el San Gregorio Atlapulco de 2025.

#### 5. Compartir el trabajo en grupo (10 minutos)

Después del período de discusión se pidió a cada grupo que compartiera su experiencia con los demás, incluyendo su declaración de futura para San Gregorio. Para ello los integrantes nombraban un representante que daba a conocer las distintas ideas vertidas en la discusión grupal.

#### 6. Evaluación (5 minutos)

Se agradece a los participantes por su contribución al taller. Después se les pide que llenen un cuestionario con el objetivo de poder mejorar la estructura empleada y así poder replicarla con mayor éxito en talleres similares a futuro. El cuestionario fue anónimo y voluntario, siendo completado por casi todos los asistentes. El formato utilizado y un resumen de los comentarios se incluyen en el Apéndice C.

### Resultado de los Talleres

La evaluación de los talleres piloto se hace en base a los cuatro objetivos planteados para ellos, para luego analizar su desarrollo de acuerdo a tres objetivos más generales del proceso de visión futura: la toma de conciencia sobre problemáticas urbanas, la generación de nuevas ideas para la ciudad, y la creación de capacidad para la participación ciudadana en la ZMVM. Aunque solamente se organizaron dos talleres, ellos proveyeron un alto grado de información para estudiar la factibilidad de implementación de un proceso de visión futura desde el nivel local. El análisis que sigue esta basado en las observaciones de los monitores y comentarios escritos recibidos de los participantes, estos últimos recopilados en Apéndice C.

En primer lugar, y en cuanto al objetivo de testear un proceso de planificación futura a partir de la discusión de proyectos concretos de escala reducida, se tuvo la oportunidad de hacer algunos ajustes entre ambos talleres, resultando evidente que la formulación de menos preguntas escritas y de manera más concisa ayudó bastante a promover la discusión y la elaboración de declaraciones futuras más profundas. El hecho de empezar el trabajo en grupo con preguntas sencillas sobre las propuestas y los cambios en la ciudad que podrían surgir de éstas ayudó a empezar sin dificultad la discusión en la mayoría de los grupos, los que no centraron su atención en los detalles de los proyectos.

Sí fue más difícil hacer la transición entre la discusión de los cambios que ya están sucediendo en San Gregorio Atlapulco y los cambios que les gustaría ver a los participantes en el futuro. El ejemplo de una declaración futura realizada en otra ciudad, y que fue utilizada en el segundo taller, ayudó a facilitar esta transición, pero queda la sensación que se necesitaba un mayor proceso de reflexión para llegar a este punto. En los dos talleres cada grupo de trabajo siguió con la estructura diseñada de manera diferente; así, en el primer taller sólo dos de los cuatro grupos llegaron a desarrollar una declaración futura, las cuales fueron bastante generales. En cambio, en el segundo taller los dos grupos produjeron declaraciones futuras de mayor nivel, que tocaban varios aspectos de la problemática de San Gregorio, como la contaminación, empleo, educación, salud, identidad cultural, etc. Lo que sí ocurrió en ambos casos es que llegado el final de la discusión, los participantes aparentemente habían olvidado la “excusa” de las propuestas, concentrando todo su interés en el debate de sus propias ideas sobre San Gregorio Atlapulco y su futuro.

En segundo lugar, y en relación al objetivo de proveer retroalimentación para la elaboración de una guía de recomendaciones para la implementación de procesos de visión futura, ésta se incluye en el Apéndice B, y su elaboración se basa en gran parte en las experiencias recogidas en los talleres. Esta guía contiene indicaciones generales para la implementación de los talleres, pero no constituye un manual acabado de procedimientos. En el caso que Metrópoli 2025 decida seguir con esta estrategia, deberán recolectarse más datos acerca de experiencias de visión futura en comunidades de la ZMVM.

Además del proceso en sí mismo, la experiencia de los dos talleres piloto fue una demostración de la importancia de considerar aspectos que pueden afectar el desarrollo del proceso, tales como:

- El importante rol que tienen los monitores de dirigir la conversación más allá de la queja ciudadana, llevándola a un ámbito de discusión de las grandes problemáticas urbanas, tanto locales como metropolitanas, para de ahí elaborar nuevas ideas de cambio.
- El género y edad de los participantes y monitores influye enormemente en la dinámica de grupo; así por ejemplo, las mujeres preferían trabajar en mesas lideradas por una persona de su mismo sexo.
- Ser realista y ambicioso a la vez respecto a lo que se puede lograr en el tiempo dado.
- El espacio en que el taller se lleva a cabo influye decisivamente en el desarrollo del mismo. En este sentido, debe procurarse la utilización de lugares donde los participantes estén lo más cómodos posible, sin la presencia de elementos que puedan distraerlos del debate.
- La posible afiliación política de los líderes y organizaciones puede disuadir a muchos de participar en los talleres.
- Se debe procurar crear los mecanismos para la inclusión de sectores marginados de la opinión pública.
- En general la respuesta al diseño de la playera fue más bien tímida; de hecho, personas que participaron entusiastamente en la discusión en cada una de las mesas, mayoritariamente hombres, abandonaron la reunión cuando se les invitó a dibujar las playeras. Quizás el desarrollo de tareas como esta requiere más tiempo para que exista un mayor grado de confianza entre los participantes y los organizadores, y así la gente se sienta más desinhibida para hacer cosas que nunca había hecho con anterioridad en este tipo de instancias.

Es importante consignar que en los talleres piloto las propuestas de los estudiantes del ITSEM jugaron un rol fundamental. Los líderes con quienes trabajó el grupo MIT para atraer a la gente se interesaban sinceramente en las propuestas, viendo a la vez una oportunidad para el aprendizaje y la unificación en sus respectivos grupos. Sin embargo, uno de los riesgos que se corre al implementar este tipo de actividades es el de generar falsas expectativas. Muchas veces los participantes se sienten desanimados al ver que la discusión se centra en ideas y no en aspectos concretos para la implementación de proyectos en el lugar donde viven. En este sentido, resulta fundamental la labor de los coordinadores para manejar los reales alcances de la experiencia, manteniendo el interés de los participantes a lo largo de su desarrollo.

El último objetivo de los talleres piloto era de aumentar la comprensión del grupo MIT acerca de las organizaciones comunitarias de San Gregorio Atlapulco y su manera de actuar internamente, entre sí y con la autoridad gubernamental. Esto sí se cumplió a cabalidad, puesto que la dinámica observada tanto en los talleres como en las reuniones y entrevistas permitió formarse un panorama, si no completo, al menos bastante cercano a la realidad. Varios líderes comentaron que sería una buena idea llevar a cabo los talleres con representantes de varios grupos, porque sería algo completamente nuevo, pero una instancia así debe ser organizada con mucho tiempo, debiéndose hacer un trabajo previo de preparación para poder tener posibilidades de éxito en un pueblo no acostumbrado al diálogo y a la búsqueda de consensos. En este sentido, la reunión de la asociación de locatarios del Mercado permitió observar la dificultad que tienen muchos grupos para trabajar de manera unida. Esto da cuenta de lo problemático que puede suponer el juntar a miembros de distintas organizaciones con intereses contrapuestos (como los locatarios del Mercado y los vendedores ambulantes), donde existe una competencia de liderazgo sin haber instancias de mediación para sus diferencias.

Como se trataba de talleres piloto, no fue un objetivo el alcanzar todas las ventajas del proceso de planificación de visión futura. Sin embargo, el contenido de las discusiones y los comentarios positivos sobre el formato utilizado sugieren que sí se pueden lograr estos objetivos a través de una implementación más amplia de estos talleres.

Así, en lo que respecta a crear conciencia sobre las problemáticas metropolitanas, se vio que las participantes tenían algún grado de conocimiento sobre éstas, pero no eran vistas como temas prioritarios para el desarrollo de la comunidad.

En el segundo taller todos los asistentes señalaron que aprendieron algo sobre las opiniones de los demás, cosa que no sucedió en el primer evento. Esto quizás puede explicarse por la homogeneidad del grupo de locatarios y por el hecho que la reunión se efectuó en un lugar claramente inadecuado, donde resultaba tremendamente fácil desconcentrarse. Varios participantes indicaron que hubieran deseado más tiempo para profundizar los temas uno por uno, lo que daría a los monitores la posibilidad de estimular el aprendizaje acerca de los vínculos entre las comunidades y las problemáticas metropolitanas. De estas últimas, las que salieron a discusión en los talleres fueron la inmigración y la contaminación y disminución del nivel del agua en la chinampa. Sin embargo, ambas temáticas sólo fueron abordadas en profundidad en el segundo taller, siendo parte de las declaraciones futuras.

En lo que respecta a generar nuevas ideas urbanas desde la comunidad, para ello se necesita un nivel de confianza y tiempo que era imposible de conseguir en el contexto acotado de los talleres piloto. Sin embargo, se pudo advertir un cambio de perspectiva en algunos de los participantes dentro de la hora que duraron los talleres. Así, varios grupos de trabajo dejaron de quejarse sobre la falta de acción por parte del gobierno para resolver los problemas que los aquejan, y comenzaron a hablar de iniciativas que se podrían hacer de manera independiente, sin el concurso de la autoridad, como por ejemplo reorganizar la ubicación de productos en el mercado para hacer de éste un sitio más funcional y atractivo. Algunas sugerencias para mejorar la calidad de vida frente al creciente número de habitantes del pueblo fueron la construcción de una nueva escuela y la instalación de un hospital para la Delegación, las que quedaron reflejadas en las declaraciones futuras del segundo taller.

Dado el corto plazo con que se contó para organizar los talleres, el alto nivel de asistencia considerando el número de personas invitadas sugiere que sí hay una demanda para la implementación de modelos de planificación urbana pro activos y participativos al interior de las comunidades. La democracia local es algo relativamente nuevo en el D.F., y los comentarios de los participantes dan a entender que muchos de ellos agradecieron la oportunidad de sentarse a discutir de temas en que la voz de la comunidad rara vez es escuchada. Así, en el segundo taller uno de los participantes señaló que si San Gregorio Atlapulco hubiera implementado un proceso de visión futura hace 50 años, muchos de sus problemas actuales estarían resueltos.

Un riesgo en todo esto es que el proceso de participación ciudadana está enfocado en el largo plazo, razón por la cual es común que los participantes tengan una mirada escéptica ante este tipo de procesos, que no producen resultados inmediatos. Es entonces importante manejar el nivel de expectativas a dentro del tiempo disponible por el proceso, dándose un tiempo razonable para consolidar las declaraciones futuras y de ahí desarrollar estrategias para la materialización de los planes.

Por último, se notó que el proceso de los talleres fue lo suficientemente flexible como para ser implementado con grupos distintos dentro de la comunidad, lo que lleva a pensar que puede ser fácilmente adaptable a realidades y escalas diferentes. La mayoría de los participantes opinó que talleres similares llevarían beneficios a otras comunidades, mientras otros comentaron que la convocatoria debería haber sido más amplia.



## **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El implementar de manera efectiva talleres de planificación de visión futura como los definidos con anterioridad, requiere necesariamente de un trabajo previo para involucrar a la comunidad en la realización de los mismos, tener propuestas adecuadas para iniciar la discusión, abordar el tema de “quién tiene derecho de participar,” entrenamiento complementario para el liderazgo comunitario, y el apoyo de una agencia de coordinación como Metrópoli 2025. Estos requerimientos y los posibles mecanismos para implementar una red de talleres de planificación futura en un nivel metropolitano se detallan a continuación.

### **Trabajo Previo de Contacto con la Comunidad**

Puesto que la planificación futura es una actividad igualitaria en la cual se promueve que participen y expresen sus opiniones tantos ciudadanos como sea posible, es esencial hacer un trabajo previo a la realización de los talleres para identificar actores relevantes, incluyendo grupos cívicos existentes y residentes que no pertenecen a grupos organizados. En algunos casos, otras organizaciones u ONGs pueden realizar esta labor, que sin duda es un trabajo arduo, que consume bastante tiempo y esfuerzo.

En una localidad como San Gregorio, que cuenta con una población cercana a los 30.000 habitantes, se habrían necesitado varias semanas para tener contacto con todos los sectores de la población. Teniendo esto en cuenta, y dada la nula información disponible acerca de actores relevantes en el pueblo, el grupo MIT destinó las dos primeras semanas de trabajo en terreno a poder identificar a los actores más relevantes del pueblo, y a partir de ellos tener una visión, si no completa, al menos bastante cercana acerca de la realidad allí presente.

Una vez que los actores relevantes han sido identificados, quienes encabezan los talleres deberán ganarse la confianza de la comunidad a través de la explicación clara y honesta de los objetivos y metodologías del taller, dejando en claro los límites de éste para no crear falsas expectativas. En este sentido, resulta de particular importancia especificar que lo que se ofrece es un espacio para la discusión de ideas, no contándose con recursos para invertir directamente en la implementación de proyectos específicos. El dejar claramente establecidos desde un principio los términos de la relación entre organizador y participantes ayudará enormemente a instaurar un grado importante de confianza, algo que resulta fundamental para la materialización de un proceso exitoso.

Esto resulta particularmente válido en aquellas comunidades tradicionalmente escépticas hacia programas de participación cívica como son los talleres de visión futura. Así por ejemplo, varios habitantes de San Gregorio Atlapulco manifestaron su incredulidad respecto a la utilidad de los talleres a desarrollar en dicha localidad. Los motivos aducidos para justificar esta reacción en su mayoría aludían a iniciativas pasadas alentadas tanto por autoridades gubernamentales como ONGs y entidades académicas, las que no produjeron resultados concretos apreciables por la comunidad. Así, un hombre se negó a seguir participando cuando se solicitó a los asistentes que se dividieran en grupos más pequeños para la discusión de los distintos temas planteados. “¡La UNESCO nos hizo trabajar de la misma manera, y hasta el momento no hemos conseguido nada!” fue su comentario. Un trabajo adecuado con los líderes comunitarios de manera previa al desarrollo de los talleres puede ayudar enormemente a superar esta clase de situaciones, generando un ambiente de confianzas mutuas, en el cual el organizador verá facilitado su trabajo y los participantes tendrán menos inhibiciones para expresar sus puntos de vista.

### **Identificar Propuestas Apropriadas**

Como la estrategia desarrollada por este grupo se basa en la presentación de propuestas específicas para fomentar la discusión (los proyectos de los alumnos del ITESM), la agencia de coordinación debería definir cuáles son las características deseadas en estas propuestas y cómo estas pueden ser una manera efectiva para introducir la discusión de temas implícitos en ellas. Es por ello que se recomienda que las propuestas a presentar sean:

- Enfocadas en proyectos que involucren el cambio de una zona importante del tejido urbano. Así, un proyecto para la renovación de un barrio ofrece mayores posibilidades de proyectarse a futuro que las que puedan surgir de la discusión de un proyecto de arquitectura para un edificio.
- Vinculadas a varios temas urbanos, los que pueden incluir el transporte, espacio público, cultura e identidad, economía local, o seguridad, por ejemplo. Un monitor entrenado podría extraer potenciales conexiones entre estos temas y la presentación de un proyecto urbano dado.
- Atractivas visualmente. La presentación de maquetas, planos y dibujos en colores ayuda sobremanera a atraer la atención de los participantes.
- Basadas en trabajo de campo y considerando las opiniones de la comunidad. Propuestas desarrolladas sin un conocimiento del lugar frecuentemente encuentran resistencia por parte de la concurrencia. Por ejemplo, algunos habitantes de San Gregorio Atlapulco señalaron que las propuestas del ITESM no eran válidas puesto que no consideraban asuntos culturales que para ellos eran esenciales.

Propuestas elaboradas por alumnos de universidades encajan perfectamente en este esquema, tal como las elaboradas por los alumnos del ITESM. Ellas contienen ideas nuevas que muchas veces desafían los conceptos preconcebidos de ciudad que la mayoría de los habitantes tiene. Así, y dependiendo del éxito de los talleres, Metrópoli 2025 podría fomentar competencias multidisciplinarias para que los estudiantes de distintas universidades puedan proponer iniciativas que desde lo local tengan impacto a nivel metropolitano.

### **¿Quiénes Participan?**

Aunque la teoría subyacente de la planificación futura sostiene que todos los actores están invitados a participar en el proceso de toma de decisiones, la realidad enseña que involucrar y valorar a todas las opiniones de manera similar es igualmente difícil como discutible. En muchos casos, una mezcla de géneros, niveles de ingreso o educación, raíces o edades puede ser explosiva. Por ejemplo, para la gente nativa de San Gregorio Atlapulco resulta tremendamente difícil aceptar y valorar las opiniones de aquellos que arribaron provenientes de otras ciudades. En este caso, el encuentro de buenas a primeras puede ser nocivo para los resultados del proceso, recomendándose un acercamiento paulatino entre aquellos sectores que en un primer momento aparecen como antagonistas.

Enfrentar este desafío puede ser el reto más amplio para Metrópoli 2025 al momento de implementar un proceso de planificación futura. Los orientadores deberán juzgar qué es lo más apropiado para cada situación. Al mismo tiempo, se debe reconocer que muchas veces aquellos que dicen representar los intereses de la comunidad carecen de la legitimidad necesaria para realizar esta labor. Es por ello que se deberá ser particularmente cuidadoso para evitar que el sistema de planificación futura se convierta en una herramienta controlada por los grupos de poder, quienes tras la fachada de falsos consensos pueden pretender acomodar la agenda urbana de acuerdo a sus propios intereses.

Pensando en la manera más efectiva para la implementación de un taller con las características presentadas, se recomienda que el número de participantes no exceda las 40 personas, y que haya un orientador por cada 8 personas. En este sentido, también resulta útil el poder hacer reuniones previas con los líderes de diferentes grupos, antes de enfrentar convocatorias más abiertas y amplias.

### **Después del Taller: Un Vínculo entre Planificación Futura y Resultados Concretos**

Aunque el proceso de planificación futura entrega beneficios relativos a la toma de conciencia ciudadana, aumenta la capacidad del liderazgo de la comunidad, y genera ideas nuevas, debe a su vez ser enfocado en la consecución de metas y proyectos concretos. Dependiendo de las características de la comunidad, la relación con la autoridad gubernamental, el acceso a fondos, y la escala del cambio deseado es que variarán los objetivos propuestos. En algunos casos, el lograr estos objetivos puede ser una tarea alcanzada sin el concurso del gobierno. En otros, bastaría con presentar a los gobiernos de Delegación proyectos de escala

pequeña pero de gran impacto en la comunidad. Por último, hay casos en que se requerirá además de inversión privada y la colaboración de otras instituciones.

Dada la gran posibilidad de alternativas de acción después de la implementación de un proceso de planificación futura es que se plantea que Metrópoli 2025 pueda actuar a la manera de una fuente de apoyo que guíe tanto la elaboración de proyectos como la obtención de financiamiento para la materialización de los mismos.

### **Actividades Complementarias para la Formación de Liderazgo**

Aunque no es esencial, proveer de manera complementaria capacitación para el liderazgo ayudaría a los ciudadanos a cosechar todas las ventajas de un proceso de visión futura. Iniciativas en este sentido ayudarían a la comunidad a perseverar por la consecución de las metas propuestas, asumiendo un rol activo en la implementación de éstas. Los talleres definidos con anterioridad requieren que los participantes se escuchen y respeten entre ellos, y más importante aún, que crean que el cambio es posible dentro de la comunidad. En este sentido, enseñar técnicas de liderazgo y negociación no sólo brindaría a los participantes herramientas útiles para enfrentar los talleres, sino además ayudaría a crear capital social permanente dentro de la comunidad.

### **Apoyo de una Agencia de Coordinación**

Si bien es cierto un mínimo de recursos es requerido para la implementación de talleres de visión futura, como papel, lápices, marcadores, y contar con un espacio adecuado, no es menos cierto que siempre se necesitará la supervisión de un facilitador o monitor con algún grado de entrenamiento, cuya labor debe estar supervisada por una agencia de coordinación, entidad responsable de todo el desarrollo del proceso.

En este esquema, las tareas de la agencia de coordinación serían las siguientes:

- Identificar y escoger proyectos de diseño apropiados para fomentar la planificación futura.
- Servir como vehículo de transmisión de las visiones comunitarias de futuro a los agentes a cargo de la planificación de las ciudades.
- Publicitar y promover el proceso de visión futura.
- Identificar comunidades donde este proceso pueda tener un carácter prioritario o tenga mayores posibilidades de ser implementado con éxito. Para ello pueden ser utilizadas herramientas como el SIG, que podría detectar zonas de alto crecimiento demográfico, o que están experimentando fuertes cambios en su manera de insertarse en la ciudad.
- Proveer capacitación para monitores de nivel local.
- Crear enlaces con otras organizaciones que puedan proveer iniciativas complementarias, como talleres de liderazgo y negociación.

De este modo, más que involucrarse directamente en la organización de talleres, la agencia de coordinación tendría un rol enfocado en la implementación de un mecanismo de planificación sustentable en el tiempo, que pueda ser fácilmente diseminado sin la necesidad de contar con grandes sumas de dinero o con un gran aparato institucional.

## **REPLICABILIDAD Y EXPANSIÓN DE UNA ESTRATEGIA SUSTENTABLE: EL ROL DE METRÓPOLI 2025**

De acuerdo a la estrategia presentada, se recomienda que Metrópoli 2025 actúe como una agencia que coordine un sistema de talleres de planificación futura en la ZMVM. Esto podría ser desarrollado de la siguiente manera:

- 1) Metrópoli 2025 identifica varias comunidades donde implementar los talleres iniciales. Idealmente se comenzaría el proceso en dos o tres lugares en los cuales haya un conocimiento previo de la comunidad, habiéndose desarrollado iniciativas tendientes a asegurar el compromiso de los habitantes con el trabajo a realizar.
- 2) Metrópoli 2025 provee monitores, profesionistas pagados o estudiantes en práctica, para conducir los talleres en las comunidades iniciales de acuerdo a los procedimientos indicados en la guía de recomendaciones contenida en el Apéndice B.
- 3) Una vez finalizados los talleres iniciales, Metrópoli 2025 ofrece a participantes interesados (por ejemplo, personas que surgieron como líderes naturales) capacitación para desempeñarse como monitores en nuevas iniciativas similares, que pueden ser incluso desarrolladas en otras comunidades. Así, la nueva generación de monitores puede emerger desde el mismo nivel local, contando con la supervisión y guía de Metrópoli 2025 para cautelar que el proceso se desenvuelva de acuerdo a los criterios fijados en un comienzo.
- 4) Por último, en este esquema resultaría altamente conveniente que Metrópoli 2025 realizara las siguientes tareas:
  - Mantener una base de datos de las comunidades que participan.
  - Publicar la iniciativa y responder a consultas de comunidades interesadas.
  - Analizar y actualizar la información que surja de los talleres, comunicando esta información a las autoridades gubernamentales y opinión pública.
  - Evaluar periódicamente la red de talleres.

Otras organizaciones gubernamentales, no gubernamentales o universidades podrían también actuar como coordinadores de la red. Sin embargo, el tener un enfoque metropolitano acompañado de un sistema SIG que contiene valiosa información confiere a Metrópoli 2025 una situación privilegiada para liderar este tipo de iniciativas. Además, el coordinar este proceso otorga a esta organización el acceso a un enorme banco de información surgida desde el nivel local, el cual puede servir como un insumo esencial para la elaboración de propuestas metropolitanas.

Las potencialidades del sistema a transmitir en las comunidades también son tremendas. Además de lograr los objetivos de planificación futura mencionados con anterioridad, participar en este proceso da oportunidades a las comunidades para crear redes horizontales con otras localidades que viven situaciones similares. Monitores surgidos desde el nivel local ganarían experiencia en técnicas de facilitación y negociación, siendo capaces de liderar el debate sobre variados temas metropolitanos en el futuro.

En síntesis, el desarrollo de talleres de planificación basados en la visión futura permite a Metrópoli 2025 crear una red sustentable y cooperativa de la cual puede surgir información invaluable sobre las comunidades que componen la ZMVM, a la vez que nuevas ideas y proyectos para la ciudad, los cuales estarían impulsados por un fuerte liderazgo local.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Aunque ya se han presentado recomendaciones específicas acerca del rol de Metrópoli 2025 en la posible implementación de un proceso de planificación basado en la visión futura a nivel comunitario, las siguientes recomendaciones sobresalen como puntos clave del trabajo realizado:

- El gran valor del proceso de visión futura surge tanto de su habilidad de inspirar optimismo, creatividad y un sentimiento de responsabilidad para el futuro del D.F., como en la generación de nuevas ideas y proyectos concretos.
- En San Gregorio Atlapulco y en el resto del D.F. se advierte una falta de oportunidades para que la ciudadanía pueda discutir problemáticas metropolitanas. Además, se nota la necesidad de crear una cultura de la participación, en la cual la gente asuma un rol activo y responsable en la planificación de su ciudad. Capacitación para el liderazgo comunitario, cursos de negociación, y materias escritas acerca de la participación cívica aún no están disponibles para el habitante común del D.F. En este sentido, Metrópoli 2025 podría jugar un rol fundamental para llenar estos vacíos.
- Fuertes redes internas, y la creación de vínculos con la autoridad gubernamental, tanto local como metropolitana, ocupan un papel preponderante en la habilidad de las comunidades para plantearse de una manera pro activa frente a los grandes desafíos urbanos. El proceso de planificación futura fomenta estas redes, pero Metrópoli 2025 debe explorar otras maneras de ayudar y animar a las comunidades y sus líderes a edificar relaciones que traspasen los límites tradicionales de lugar y acción.
- Los talleres piloto desarrollados por el grupo de MIT proporcionan una excelente base para explorar opciones de desarrollo de procesos de visión futura en otras comunidades del D.F. Sin embargo, es necesario establecer un sistema que permita ir haciendo correcciones y mejoras durante a marcha, para así poder adaptarse a los requerimientos especiales de cada lugar. Los próximos pasos incluyen el desarrollo de más talleres piloto, los que pueden contar con el concurso de expertos en participación ciudadana, quienes pueden dar luces para corregir los materiales de talleres incluidos en el Apéndice B.
- Ayudar a los ciudadanos a reconocer y cumplir su derecho y deber de guiar el futuro del D.F. en una manera pro activa constituye un cambio en el paradigma en el proceso de planeación urbana actual de la ZMVM. El proceso de desarrollo de la visión *Metrópolis 2025* representa un primer paso importante y eficaz para hacer de este cambio una realidad.



## CAPÍTULO CUATRO: LA MERCED

## **INTRODUCCIÓN**

El presente reporte ofrece los resultados del equipo de trabajo del MIT en La Merced el cual se avocó a entender los principales problemas que aquejan a esta comunidad y a ofrecer estrategias de desarrollo comunitario para dicha zona de la Ciudad de México. En el presente reporte se presentan estrategias y programas que incentivan la participación comunitaria y el apoyo de organizaciones no gubernamentales e instituciones académicas para el desarrollo local.

El estudio constó de dos partes: una primera parte, teórica, donde se estudió la problemática de la Ciudad de México y del área de La Merced en particular; y una segunda parte, práctica, en donde se desarrolló un trabajo de campo intensivo en el área con el fin de entender mejor su contexto social, económico y político. Para esta investigación se realizaron contactos con algunos de los actores que han estudiado, trabajado o vivido en La Merced, por lo que a partir de recorridos, entrevistas, estudios y reportes se elaboró el análisis presentado en los siguientes capítulos (ver anexo A).

### **Problemática Actual**

La Merced, un barrio con una profunda importancia histórica para la configuración de la Ciudad de México, ha sufrido desde mediados del siglo XX un proceso continuo de degradación social, económica y física. La falta o desigualdad de oportunidades económicas, la apropiación de la zona por diversos grupos con intereses particulares y la falta de vinculación de los esfuerzos públicos y privados con las necesidades de la comunidad han producido resultados negativos para el área tales como:

- La generación de graves problemas sociales como la delincuencia, desintegración familiar, prostitución de menores, corrupción, falta de seguimiento de la normatividad, comercio ilegal y drogadicción.
- La apropiación de espacios públicos como parques y centros asistenciales para su uso en actividades privadas, limitando las alternativas de desarrollo de la niñez y la juventud al sector comercial
- La continúa emigración de habitantes tradicionales de La Merced y el asentamiento irregular de grupos inmigrantes en cuartos acondicionados para bodegas o en hoteles de paso, produciendo tasas negativas de crecimiento poblacional en el área y fragmentación de la unidad social que componen los residentes.
- El reemplazo de la identidad de la Merced de un barrio de importancia histórica y tradición cultural por la de un lugar de relevancia comercial pero inatractivo para el público por su compleja problemática.

### **Estrategias**

Se proponen las siguientes estrategias como herramientas de desarrollo comunitario para solucionar parte de la problemática de La Merced: (i) Desarrollar la capacidad organizativa de los residentes de la Merced, (ii) mejorar la comunicación entre los diversos actores que conviven en la comunidad, (iii) rescatar la identidad de la Merced y mejorar la percepción externa sobre el lugar y (iv) generar oportunidades de desarrollo económico incluyendo apoyo de actores externos a la comunidad. Las cuatro estrategias están enmarcadas en proyectos que reviven la historia y cultura propias de un sitio tan tradicional e importante como La Merced.

### **Proyectos y Propuestas**

Partiendo de las cuatro estrategias planteadas, se diseñaron tres proyectos diferentes y una propuesta de desarrollo enmarcados en la idea del desarrollo comunitario y la revitalización histórica y cultural. Cada proyecto atiende un tipo de problemática diferente, pero los tres buscan atender necesidades básicas de comunicación, cooperación intergrupar, percepción externa, atención infantil, educación y fortalecimiento comunitario. La propuesta de desarrollo urbano busca iniciar la discusión acerca de la integración de La Merced con el Centro Histórico de la ciudad y su potencial para atraer el turismo.

Los proyectos en conjunto ofrecen un programa de desarrollo comunitario integral. Aunque cada proyecto se puede pensar en ejecutar independientemente en diferentes tiempos, tener los tres proyectos simultáneamente en marcha hará que esfuerzos similares se complementen generando sinergias y obteniendo mejores resultados. De trabajar simultáneamente, las entidades que manejen cada proyecto pueden preparar iniciativas conjuntas en favor de la comunidad y compartir información valiosa de manera “horizontal”.

Finalmente, vale la pena recalcar la importancia de incluir activamente a las comunidades como actores en la planeación y ejecución de los proyectos de desarrollo urbano. La iniciativa de la ruta turística presentada al final del documento busca articular los planes gubernamentales que llevan dos entidades independientes por medio de un programa económico que jugaría a favor de la comunidad en el corto y en el largo plazo. Una comunidad fortalecida por proyectos como los primeros tres puede aprovechar este tipo de iniciativas económicas de una manera más equitativa para todos los individuos que cohabitan en ella.



## **PROYECTO 1: PLAN DE COMUNICACIÓN LOCAL**

### **Introducción**

La buena comunicación dentro de una comunidad se puede perder bajo condiciones relacionadas con la apropiación de los espacios de diálogo por parte de grupos de intereses, el deterioro del ambiente construido y la degradación de las condiciones de vivienda, entre otros. La falta de comunicación impide la correcta difusión de iniciativas oficiales o independientes que buscan mejorar las condiciones de vida de las comunidades. Esta reducción en el impacto potencial de los esfuerzos de dichas iniciativas hace cada vez más difícil y menos probable que el esfuerzo público se interese en mejorar una comunidad de una manera significativa dadas las grandes complicaciones que esto representaría. Así mismo, esto genera un mayor campo para que los grupos que toman ventaja de estas condiciones mejoren su posición relativa y lleva a que las condiciones locales empeoren para los demás grupos. Este proyecto está relacionado con mejorar el nivel de comunicación entre los diferentes actores que cohabitan en La Merced para que las iniciativas de mejora que se llevan a cabo en el área tengan un mayor impacto en la comunidad y se promuevan nuevos programas y actividades enfocados a mejorar las condiciones locales.

### **Resumen de Proyecto**

Se propone la creación de un medio de comunicación periódico de alta penetración, rápida distribución y fácil entendimiento para la comunidad de La Merced. Dicho medio tendría tres componentes básicos: información, educación y expresión. El propuesto medio de comunicación debe pertenecer a la comunidad de La Merced, representada de manera equitativa por cada uno de los grupos poblacionales relevantes de la zona. La administración y operación del medio de comunicación dependería de una entidad independiente, de carácter apolítico, no afiliada con ninguno de los mencionados grupos e interesada en promover el desarrollo social en comunidades de la ciudad de México.

### **Descripción del Proyecto**

El mencionado medio de comunicación debe buscar una alta penetración, tener rápida distribución y ser de fácil entendimiento. Como resultado de la investigación realizada durante el periodo del presente estudio, se sugieren las siguientes características:

#### *Objetivos*

- Promover los vínculos entre diversos grupos que viven y trabajan en La Merced: Vendedores, compradores, ONG, empresas privadas, gobierno y residentes
- Comunicar los problemas e intereses de los distintos actores en un medio unificado que facilite el conocimiento público
- Informar a la comunidad de La Merced acerca del valor de la zona donde cohabitan para que la comunidad mejore la percepción que tiene acerca de su entorno e identifique su identidad barrial de una manera positiva

#### *Contenido*

##### **1. Componente de Difusión**

Dada la importancia económica, histórica y espacial de La Merced, numerosos actores gubernamentales e independientes han sido atraídos a desarrollar trabajos comunitarios en el área para enfrentar aisladamente diferentes tipos de problemática. El anexo D presenta una lista completa de organizaciones que trabajan en la zona. Sin embargo, las actividades formativas, educativas y de atención social no tienen la suficiente difusión entre los actores menos representados (residentes) debido a que los elevados niveles de delincuencia y la presencia de actividades ilícitas no conducen a la interacción con otros individuos. De acuerdo con entrevista a Mariano Andrade, Coordinador de Talleres de Casa Talavera, uno de los mayores obstáculos en su trabajo es difundir las labores que se hacen en este centro cultural debido a las características propias de La Merced.

Unificar la difusión de los esfuerzos e iniciativas en un medio de comunicación de carácter local y de fácil entendimiento puede aumentar la cantidad de personas que atienden las mencionadas actividades y el interés de la población en participar de ellas. Así mismo, los gestores de estos servicios tendrán incentivos para mejorar su nivel de prestación y justificar un aumento en el nivel de necesidades. Es este el caso de la Casa de Las Mercedes, una organización local que atiende a niñas y adolescentes maltratadas, pero que al rebasar sus capacidades operativas, logró atraer una mayor cantidad fondos y donantes que permitieran su funcionamiento a un mejor nivel.

## 2. Componente Educacional

La Merced es un área de alta importancia histórica dada su localización central en la ciudad, la infraestructura que la compone y el tipo de actividades que han llevado a cabo en ellas a lo largo de los últimos 3 siglos. El Instituto Nacional de Antropología e Historia ha declarado más del 40% de los edificios de La Merced como patrimonio histórico (ver anexo E). Así mismo, tradiciones religiosas y ocupacionales únicas de La Merced se mantienen latentes dentro de la población y son factores de integración comunitaria (ver anexo F). Sin embargo, el declive progresivo del nivel de vida en la zona, el deterioramiento de la infraestructura y la apropiación de espacios públicos por parte de actores no interesados en la preservación del entorno, han ocultado y deteriorado el valor histórico y cultural de La Merced a los ojos de la comunidad y del resto de la ciudad. En el trabajo de campo se encontraron una gran cantidad de edificios y elementos históricamente valiosos que han sido apropiados por grupos de comerciantes para almacenar productos y usarlos como bodegas.

Comunicar a la comunidad de La Merced acerca de la importancia histórica de la zona para que los diferentes actores que conviven en La Merced se cuestionen acerca de su presente y su futuro. Así mismo, se espera que la comunidad mejore la percepción que tiene acerca de su entorno e identifique su identidad barrial de una manera positiva. Se espera que mensajes de tipo educativo y que promueven un comportamiento pro-activo hacia el mejoramiento de La Merced generen una conciencia colectiva acerca de la necesidad de mejorar las actuales condiciones de la zona.

## 3. Componente de Expresión

La comunidad de La Merced incluye a un grupo gente trabajadora, emprendedora y recursiva. Así mismo, una parte de la comunidad esta interesada por mejorar el área donde viven y trabajan y ofrecer un ambiente sano a la niñez y la juventud. Tras entrevistar a comerciantes y residentes del área, se conoció que existen en curso varias solicitudes comunitarias para mejorar la habitabilidad del área por medio de planes de inversión y proyectos. Desafortunadamente, los diferentes actores que conviven en el área (comerciantes, ambulantes, residentes, otros) tienen objetivos independientes y son pocos los mecanismos locales de comunicación diferentes a la palabra hablada, que permitan la propagación de actividades gubernamentales, iniciativas locales y la difusión de temas de interés general. Dada la tendencia poblacional de emigrar de las áreas residenciales de La Merced y de renovarse con población de otros estados, la comunidad se encuentra en un alto estado de fragmentación y no existe una voz común para expresar los intereses e iniciativas locales.

La inclusión de un medio de comunicación de alta penetración en la comunidad permitirá la existencia de un debate abierto e independiente acerca de sus necesidades y de otros temas de interés local. Así mismo, miembros de La Merced interesados en organizar actividades en interesados en el desarrollo local pueden expresar sus ideas y promover nuevas acciones colectivas a favor de la comunidad.

### *Forma*

#### 1. Primera Etapa: Uso de Medios Habituales

Dado que en la actualidad la comunidad de La Merced es altamente heterogénea, fragmentada y en parte desinteresada de los asuntos barriales, en el corto plazo se recomienda presentar los mensajes en medios de comunicación atractivos para cada grupo de acuerdo con sus hábitos y actividades diarias. De acuerdo con entrevistas realizadas a miembros comunitarios, utilizar medios existentes y combinarlos con los hábitos diarios de existencia puede ser una manera efectiva de lograr la atención del público. Entre estos medios ya

existentes se encuentran las carteleras locales, locución en la calle, el contacto directo, la locución en radio en emisoras predilectas o el uso de volantes y panfletos.

## 2. Segunda Etapa: Periódico Comunitario

Se espera que en el mediano y largo plazo, los mensajes canalizados a través de los diferentes medios de comunicación generen progresivamente en la comunidad un mayor interés en temas locales. Así mismo, se espera que el público de cada medio logre identificar el nombre de esta iniciativa de comunicación gracias al contenido y los mensajes presentados durante la primera etapa. Así pues, se presenta la idea de organizar la edición, publicación y distribución de un periódico comunitario de La Merced. Dicho periódico debe mantener las mismas líneas de contenido, organización y administración de los medios de comunicación propuestos en la Primera etapa.

### **Mercado del Producto**

Aunque no existe algún tipo de frontera o límite que señale donde inicia o termina La Merced, se ha recurrido a diferentes miembros de la comunidad para que indicaran que áreas son consideradas como parte de su barrio. En términos generales, se propone un polígono delimitado por las calles José Joaquín Herrero y Corregidora al norte, Fray Servando Teresa al sur, Congreso de la Unión al este y el Anillo de Circunvalación y Correo mayor al oeste. En el anexo G se presenta un mapa que delimita el área que se consideraría para llevar a cabo la presente iniciativa.

El perfil demográfico del barrio de La Merced y se presenta en el anexo H.

Se destacan la tendencia de la población a abandonar La Merced como área de vivienda y un alto porcentaje de habitantes no originarios del Distrito Federal. El lugar es predominantemente un sitio de trabajo con concentración en el comercio formal e informal como principal actividad de ocupación. Así mismo, es importante notar que la mayoría de la población recibe menos de dos salarios mínimos mensuales y tiene alguna instrucción escolar y sabe leer o escribir.

Finalmente, es importante enfatizar en la importancia de la población flotante en la zona del barrio, en la que destacan prestadores de servicios, choferes, población en tránsito (transbordo de medios de transporte, comensales, hospedaje, visitas familiares, turistas, misioneros y fieles, etc.), compradores, vendedores, estudiantes, profesores, empleados y trabajadores de diversos giros económicos del sector público y privado.

### **Administración y Manejo**

El esquema de manejo del presente plan se basa en la participación integral comunitaria bajo la administración y supervisión de una entidad independiente, apolítica, y no afiliada con ninguno de los actores comunitarios. Dicha entidad tendría las siguientes responsabilidades:

- Promover e incentivar la participación de los diferentes grupos de La Merced en el presente plan de comunicación
- Mantener un contacto continuo con miembros de la comunidad, organizaciones y gobierno
- Prestar capacidad técnica y profesional para la elaboración de textos, gráficos y artículos competentes dentro del marco de contenido del presente plan
- Reunir y organizar las diferentes contribuciones al proyecto de los diferentes grupos
- Prevenir la parcialización o polarización del contenido a favor de grupos de mayor poder
- Elaborar y editar los contenidos de tal manera que resulten fáciles de entender para el público respectivo
- Publicar y distribuir los productos resultantes de cada edición
- Ofrecer sostenibilidad técnica y financiera al proyecto

Se recomienda que para llevar a cabo estas labores, se trabaje con una institución académica interesada en llevar a cabo trabajo social y desarrollar proyectos de comunicación. Organizaciones no gubernamentales que

cumplan con las características mencionadas de independencia política y no-afiliación grupal pueden también ser candidatos.

### **Estrategia de Implementación**

La estrategia de implementación esta basada en una serie de acciones que permitan a la entidad gestora entender la dinámica de la zona, integrar a la comunidad alrededor de los medios de comunicación, publicar sus resultados y aprender de las reacciones observadas. El anexo I presenta una lista de sugerencias y requerimientos adicionales para tener en cuenta durante la etapa de implementación.

1. Estudio comunitario: como primer paso para implementar una iniciativa de comunicación, se requiere conocer de primera mano la comunidad en la que se quiere trabajar con el fin de entender cuales serían los medios más efectivos y a que dificultades se podría enfrentar el proyecto.
2. Integración local: de manera paralela con el estudio comunitario, la entidad gestora debe integrarse dentro del tejido social, darse a conocer y progresivamente presentar su programa de trabajo de tal manera que parezca atractivo para los diferentes grupos que de quien se espera participación activa.
3. Participación comunitaria y elaboración: la elaboración de cada comunicado debe contener las líneas de contenido formuladas inicialmente. Aunque el escenario ideal es que la comunidad produjera este contenido, lograr este objetivo es difícil ya que una larga proporción de ella tiene una situación económica que la desincentiva de la participación social, es apática o simplemente no esta capacitada para hacerlo adecuadamente. En el corto plazo, el contenido debe ser producido casi en su totalidad por la entidad gestora, quien debe atender los objetivos del proyecto con base en su aprendizaje de la dinámica sociocultural, la problemática local y sugerencias de los diferentes grupos integrados al proyecto. En el mediano y largo plazo, se espera que miembros de la comunidad interesados en participar de esta iniciativa colaboren en la elaboración de este proyecto por medio de artículos, anuncios, eventos, etc. Sin embargo, la entidad gestora seguirá liderando la composición de cada edición
4. Publicación y distribución: la publicación o difusión de la información es una responsabilidad de la entidad gestora, quien decidirá los detalles específicos acerca de cantidades, formatos y medios de distribución. Parte de este paso implica entender cual es la mejor manera para llevar un mensaje a cada público específico dentro de la comunidad.
5. Retroalimentación: finalmente, la entidad gestora debe realizar un trabajo de retroalimentación en el que se evalúe la reacción del público ante aspectos de forma y contenido. Así mismo, en el largo plazo se puede evaluar el impacto real que los medios de comunicación han tenido en la comunidad de La Merced.

### **Costos e Indicadores**

Es relevante que la entidad gestora planifique y prevea los costos en los cuales va a incurrir el mencionado programa de comunicación. Estos costos pueden variar notablemente dependiendo del tipo de medios utilizados, la cantidad de personal asignada y los equipos asociados con la operación. Así mismo, es importante que la entidad gestora realice una evaluación continua de la labor realizada y del impacto que ha tenido en la comunidad. En el anexo J se sugieren costos e indicadores para tener en cuenta durante el proceso de implementación.

## **PROYECTO 2: EXHIBICIÓN CULTURAL**

### **Introducción**

Una exhibición cultural centrada en temas comunitarios permite a sus individuos reflejarse, aprender acerca de sí mismos, y al mundo exterior a conocer la comunidad. Por ello que una exhibición cultural tiene el potencial de cambiar las percepciones negativas que existen dentro y fuera acerca de sí misma y crear una identidad positiva para un barrio. Esta segunda iniciativa busca ser parte de una estrategia integral que produzca este tipo de cambios en La Merced.

La comunidad existente de La Merced tiene un bajo sentido de identidad y orgullo propio gracias a las actuales condiciones de inseguridad y deterioro urbano. El mundo exterior tiene una percepción de La Merced asociada con comercio y criminalidad. Estas percepciones negativas han iniciado un ciclo de abandono y falta de inversión por parte de actores internos y externos. El abandono de La Merced se manifiesta de tres maneras: emocional (una falta de preocupación por el barrio), física (los residentes se alejan del barrio), y financiera (negocios y gobierno no invierten recursos en mejorar la situación)

Para enfrentar algunos de estos problemas, una exhibición cultural puede llevarse a cabo para mostrar las características únicas y positivas de herencia histórica, cultura local y espíritu trabajador, temas normalmente no asociados con La Merced. Adicionalmente, la exhibición cultural puede ser usada para iniciar una discusión y tomar acción en los problemas que enfrenta la comunidad.

### **Objetivos del Proyecto**

Los siguientes son los objetivos de la exhibición cultural:

- Rescatar la identidad del barrio y crear un sentido de orgullo en los habitantes y trabajadores de La Merced
- Mostrar la identidad y cultura única de La Merced para mejorar la percepción negativa que se tiene de la zona
- Proveer un espacio para discutir y dar a conocer temas relacionados con la identidad, cultura y problemática de La Merced dentro de miembros de la comunidad y grupos externos
- Generar interés, soporte e inversión del gobierno y el sector privado en el área

### **Descripción del Proyecto**

#### *Contenido de la Exhibición*

El tipo de trabajos artísticos presentados en la exhibición deben ser inclusivo a varias formas de arte: fotografía, música, representaciones, artesanías, elementos históricos, documentos, narrativa entre otros. Todo trabajo debe estar relacionado con la comunidad, bien sea a través de la historia, la cultura, el ambiente construido, la gente o la misma problemática.

El éxito de este proyecto estará determinado en gran parte por el contenido de la exhibición. Una muestra altamente interesante y creativa traerá la atención desde dentro y fuera de La Merced, y posiblemente justificará que muestras futuras sean auto sustentables. La Merced tiene el potencial de convertirse en un semillero de inspiración artística y experimentación por ser uno de los lugares más peculiares y con una de las comunidades más diversas de la ciudad de México. Hay mucha energía alrededor de La Merced, teniendo el potencial para atraer intereses de artistas y ofrecer material suficiente para organizar una exhibición cultural. Por ejemplo, la exhibición puede tratar acerca de los diferentes grupos que componen la comunidad. Están los vendedores ambulantes, los artesanos, trabajadores sociales, residentes y niños que comparten un espacio común. Así mismo, La Merced es un lugar físicamente interesante con sus grandes mercados llenos de productos y gente, al igual que la actividad que se tiene en las calles animadas por los vendedores ambulantes. Finalmente, vale la pena recalcar la gran cantidad de edificios históricos que se encuentran utilizados para el comercio.

### *Público Asistente*

El público esperado para la exhibición cultural incluye toda la comunidad de La Merced y visitantes de otros lugares. La visión artística para esta exhibición debe mantenerse en el propósito principal soportar el mejoramiento de la comunidad. Por tanto, el contenido debe ser relevante para la comunidad y podría ser creado en parte por miembros de ella. Sin embargo, se debe tener precaución con la presentación de temas a grupos vulnerables de La Merced como niños o indigentes; lo anterior no quiere decir que se deba ignorar la realidad, pero si hacerla presentable e interesante a otros grupos. La meta es que con más atención puesta en La Merced, mas soporte para la comunidad llegará a través de actores externos.

### *Difusión Cultural en La Merced*

Aunque inicialmente la exhibición cultural puede tener lugar en un lugar temporal, un espacio de carácter más permanente debería ser buscado en el largo plazo para continuar el trabajo iniciado. Se puede tratar de un centro cultural comunitario que tenga la capacidad de crear nuevas exhibiciones, mostrando cada vez un aspecto diferente de La Merced. El centro podría también ofrecer programas culturales y talleres para la comunidad. Sin embargo, el arte y la cultura no deben estar limitado por los muros o localizado exclusivamente en un sitio de La Merced. El trabajo artístico de las exhibiciones puede eventualmente ser mostrado alrededor del barrio en sitios frecuentados como restaurantes y calles.

## **Proyectos Similares**

### *Caso de Estudio 1: Exhibición Cultural Comunitaria en Tepito*

Tepito ¡Bravo el barrio! es una exhibición cultural de la Galería José María Velasco (GJMV) localizada en Tepito. Esta exhibición contiene retratos fotográficos de miembros de la comunidad de Tepito que muestra la diversidad y riqueza de la gente que vive y trabaja allá. Francisco Mata, el artista que lidero esta iniciativa, trabajo con la comunidad durante dos años para desarrollar relaciones con sus miembros y ganar la confianza de los Tepiteños quienes solo después accedieron a ser fotografiados. Las conexiones se realizaron a través de líderes vecinales y comerciales, jóvenes y las escuelas para crear las conexiones respectivas. Durante el proceso de formar estas relaciones, los artistas fueron capaces de obtener voluntarios de la comunidad que quisieran ser fotografiados para la exhibición. El soporte financiero fue proveído a través de donaciones de los comerciantes de Tepito, patrocinio corporativo y el Instituto Nacional de Bellas Artes

La Galería José María Velasco (GJMV) fue fundad en 1951 y es financiada por el INBA. El propuesta principal de la galería es fomentar la dispersión cultural y la educación a través de conferencias, cursos, talleres y exhibiciones guiadas. GJMV es una de las cuatro galerías abiertas por el gobierno federal de México en diferentes culturas para mejorar su acceso al arte y la cultura. GJMV se ha convertido en una galería vanguardista que presenta los trabajos de nuevos artistas

### *Caso de Estudio 2: El impacto de un Centro Cultural Comunitario en la Zona Sur*

Casa Vecina es un centro comunitario cultural que fue establecido en 2001 por la Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México (FCH), la cual tiene entre propuestas principales: Promover el arte vanguardista. El trabajo comunitario de Casa Vecina se enfoca en aquellos que viven y trabajan en el área en un radio de 10 cuadras, aproximadamente 5.000 personas. El lugar sirve como un sitio de encuentro para la comunidad y ofrece muchos programas especialmente enfocados a familias y niños. Han servido de anfitriones para eventos educativos y culturales y han llevado a cabo talleres de desarrollo comunitario. Uno de sus eventos más importantes fue un foro abierto para narrar historias locales por parte de miembros tradicionales.

El trabajo que Casa Vecina ha hecho ha permitido la creación de un sentido de comunidad en el barrio para revitalizar la Zona Sur. Cuando la Casa Vecina se abrió por primera vez, el barrio no tenía vitalidad, tenia problemas de seguridad y estaba en mal estado físico. Sin embargo, en un poco menos de cinco años, zona Sur se ha transformado en un barrio donde residentes y trabajadores se sienten seguros para vivir y trabajar. También es un barrio que ahora atrae a visitantes y se ha convertido en un destino cultural. Adicional a Casa

Vecina, hoy existen muchas galerías de arte, restaurantes y otros negocios interesantes que se han abierto en los últimos años.

### **Estrategia de Implementación**

- Reunir el talento artístico: Buscar a un artista o reunir a un grupo de ellos que quiera liderar el proyecto y proveer una nueva visión de él. Se preferirían artistas con experiencia en el trabajo con comunidad
- Desarrollar ideas para el contenido de la exhibición: Proponer, investigar y desarrollar ideas interesantes para la exhibición cultural. Recoger información de trabajos artísticos existentes y proyectos culturales relacionados con La Merced. Trabajar con la comunidad para depurar el contenido de la exhibición
- Escoger un espacio para la exhibición: Iniciar con espacios ya disponibles como la Casa Talavera o el Ex-Convento de La Merced. La locación puede variar de periodo a periodo o de exhibición a exhibición, siendo interna o al aire libre. Las exhibiciones pueden usarse para mostrar el barrio así como el trabajo artístico
- Crear un plan de administración, operación y finanzas: Crear un presupuesto para iniciar y prever costos de producción y operación. Buscar patrocinios y donaciones para la exhibición y crear un plan de sostenimiento para el mediano y largo plazo
- Producir trabajos artísticos y organizar la exhibición: Los trabajos pueden ser producidos por artistas o miembros de la comunidad. Después que el proceso ha sido completado, organizar los trabajos y la logística de la presentación del evento
- Publicitar la exhibición dentro de la comunidad y anunciarla a audiencias externas: Usar canales de comunicación local y de alcance metropolitano para promover la exhibición. La exhibición tendrá más capacidad de atraer público si se encuentra acompañada con otras actividades
- Documentar el trabajo para memoria comunitaria e institucional. Diseñar una manera de retener la información y la memoria de los trabajos producidos. Incluir lecciones aprendidas del proceso para futuras exhibiciones

### **Administración y Manejo**

Hay varias organizaciones posibles para llevar a cabo este proyecto. Una opción es que la exhibición sea administrada por artistas y supervisada por una agencia gubernamental, el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) como en el ejemplo de la GJMV en Tepito. Esta opción requeriría una solicitud formal de soporte y asistencia para abrir una casa cultural en La Merced. Otra opción es tener la exhibición manejada por una organización sin ánimo de lucro como en el caso de casa Vecina, la cual es manejada por la Fundación del CH. La anterior estrategia es más deseable y factible para la exhibición por depender en menor parte de atención gubernamental.

### **Plan Financiero**

#### *Costos*

Los costos de este proyecto se pueden dividir en tres diferentes categorías:

1. Iniciales: Se requieren recursos para investigar, llevar la idea a la comunidad y desarrollar ideas para temas y contenido de la exhibición cultural. Los organizadores del proyecto también desarrollarán un plan de negocios para el proyecto y buscarán recursos para gastos futuros. Este fondo inicial irá principalmente hacia pagar gastos de personal y funcionamiento como espacio de oficina, equipos, materiales, etc.
2. Producción: Tras la fase inicial, el contenido de la exhibición debe ser producido. Este dinero irá para pagar los costos de materiales una vez producido el trabajo artístico. Los costos de producción también incluyen gastos de logística, mercadeo y publicidad.
3. Operación: Esta categoría incluiría costos de mantenimiento, personal asociado y publicidad adicional.

### *Fuentes de Recursos*

Con el fin de ser realmente abiertos y accesibles a la comunidad de La Merced, la exhibición no debe tener costo para el público, aunque donaciones individuales podrían ser recibidas. Por lo tanto, el proyecto requeriría fuentes de financiación externas. Metrópoli 2025 u otro patrocinador podrían proveer estos montos iniciales. Otras fuentes sugeridas para financiar la exhibición serían organizaciones cuya misión sea la difusión cultural o el trabajo comunitario o universidades interesadas en realizar trabajo social y cultural. La empresa privada podría interesarse en patrocinar este tipo de eventos a cambio de publicidad y visibilidad.

### **Retos y Conclusiones**

Una exhibición cultural alusiva a La Merced se encontraría con los retos de desarrollar un contenido adecuado y mantener la sustentabilidad del proyecto.

Un factor que determinará el éxito o falla de esta estrategia como proyecto de desarrollo comunitario depende del contenido que la exhibición va a presentar. Con el fin de ganar credibilidad de la comunidad e involucrarlos en proyectos futuros, la exhibición debe ser realmente representativa de la comunidad. Por tanto, los artistas involucrados deben derivar su inspiración de la cultura y el espíritu propio de La Merced y sus complejidades, y deben tratar de incluir a los diferentes grupos de la comunidad. El contenido debe también llamar la atención de un público más grande, posiblemente por la controversia que el tema engendra y la conductividad al respectivo debate. Un artista o un grupo visionario de artistas (posiblemente famoso) quienes sean sensibles a los problemas de La Merced será capaz de desarrollar un contenido adecuado.

Una vez la exhibición sea producida y llevada a cabo por un periodo de tiempo, el siguiente reto será mantener el trabajo iniciado por la exhibición cultural en ayudar a crear una identidad positiva para la comunidad de La Merced y cambiar percepciones existentes. Idealmente, un espacio permanente de galería similar al encontrado en Tepito que permite a los artistas y a la comunidad explorar y discutir diferentes temas relevantes a la comunidad a través del arte y la cultura, que eventualmente conducirá a acciones concretas de cambio en pro de la Merced.



## **PROYECTO 3: CENTRO DE FORMACIÓN COMUNITARIA**

### **Introducción**

Los habitantes de la comunidad deben estar involucrados en los esfuerzos de desarrollo y ser beneficiarios de los mismos. Es su involucramiento desde el proceso de planeación lo que puede asegurar que los proyectos privados y públicos reflejen adecuadamente los intereses y necesidades de la mayoría. Sin embargo, muchas veces la falta de cohesión social en la comunidad mina sus facultades para responder a los requerimientos del desarrollo.

La comunidad de La Merced se encuentra fragmentada debido a diversos factores sociales, económicos, culturales e incluso físicos. Esta situación afecta la capacidad de organización de los residentes y dificulta su integración a los procesos de planeación y desarrollo del área debido a que la voz colectiva generalmente es débil o es intercambiada por la representación de los intereses de unos cuantos.

Por otro lado, la falta de un espacio público seguro y adecuado para la interacción social es un problema que afecta a la comunidad en su conjunto, pero de manera particular a la niñez y juventud quienes cuentan, en tal caso, con menos posibilidades para realizar las actividades propias de su edad. Esta situación promueve la fragmentación social que a su vez refuerza la incapacidad de la comunidad para organizarse y mejorar sus estándares de vida.

Por lo tanto, para mejorar la integración de los residentes a los procesos de planeación públicos, así como promover la generación de iniciativas de parte de la misma comunidad, la capacidad organizacional y técnica de éstos debe ser incrementada. La generación de un centro comunitario representa una alternativa para alcanzar dicho fin. La creación de un centro comunitario es mucho más que únicamente la creación de un espacio público. Más bien es una herramienta de desarrollo comunitario. En términos generales, esto significaría el conjuntar a los diversos grupos que conforman a la comunidad para discutir los problemas e intereses que afectan a la zona, proveer servicios educacionales y entrenamiento técnico que genere el desarrollo de habilidades, mejorar el acceso a la información, fortalecer los vínculos entre la comunidad y organizaciones o grupos externos, incrementar la participación ciudadana y desarrollar el liderazgo local.

La creación de un centro comunitario en La Merced se justifica también dado el estado de apropiación privada del espacio público en la zona. Las plazas y calles han sido invadidas por el comercio y actividades ilícitas dejando poco espacio para la recreación. Los niños y jóvenes no cuentan con un lugar para asistir después de la escuela diferente a los lugares comerciales donde están expuestos a las actividades ilícitas que se desarrollan en el área.

### **Objetivos del Proyecto**

- Apoyar en la creación una asociación vecinal de La Merced fuerte e inclusiva
- Mejorar la comunicación entre residentes entre ellos mismos y con agentes externos
- Brindar un espacio físico donde los habitantes de La Merced puedan llevar a cabo reuniones para discutir los temas relacionados con su comunidad
- Generar una oferta de programas educacionales y culturales para todos los sectores de la población
- Contar con un espacio para los niños y la juventud donde éstos puedan realizar actividades recreativas

### **Descripción del Proyecto**

#### *Descripción de Servicios*

Una amplia variedad de servicios puede ser incluida dependiendo de las necesidades e intereses específicos de la comunidad. A continuación se enlistan algunas de las ideas de la Asociación de Vecinos Merced Centro, junto con servicios proporcionados por otros centros comunitarios.

1. Educativos: Cursos de computación, idiomas, lectura y escritura, de arte. Invitar organismos privados, públicos y no gubernamentales para conocer la oferta de servicios y productos existentes en el área.
2. Recreacionales: Torneos deportivos para niños, jóvenes y mujeres. Competencias de juegos tradicionales mexicanos (yo-yo, balero, etc.). Un espacio recreacional para niños y adultos donde tengan la oportunidad de socializar con otros miembros de la comunidad.
3. Culturales: Actividades relacionadas con festividades tradicionales de La Merced (como la de la Virgen de La Candelaria). Un espacio para muestras artísticas de miembros de la comunidad, además de conciertos y otros eventos culturales. Además de que puede ser un lugar para llevar a cabo el periódico comunitario.
4. Organizacionales: Un lugar que pueda ser utilizado por los residentes para llevar a cabo reuniones de la misma comunidad o con agentes externos, como las autoridades locales. Proveer capacitación y apoyo a los residentes para mejorar su conocimiento sobre como organizarse y crear asociaciones eficaces.

#### *Localización*

Se sugiere la creación del centro comunitario en la zona habitacional ubicada al norte de la calle Emiliano Zapata, al este de Avenida Circunvalación (en el Perímetro B de La Merced). El razonamiento de esto es principalmente que el Perímetro A de La Merced es atendido en cierto nivel por Casa Talavera. Además, la parte sur del Perímetro B de La Merced es predominantemente comercial sin gran concentración de lugares habitacionales.

Un posible lugar para albergar el centro comunitario es un espacio en propiedad del gobierno en la esquina de Emiliano Zapata y la calle Bravo. Actualmente, una parte de esta área es usada como un establecimiento de LICONSA (lechería) con la parte restante sin utilizar. La Asociación de Vecinos Merced Centro se ha acercado a la Secretaría de Desarrollo Social del Distrito Federal para evaluar la posibilidad de usar este lugar como un centro comunitario. Si este lugar no es adecuado para cumplir con las necesidades del proyecto o no puede obtenerse de parte del gobierno se recomienda que se busque otro lugar en los alrededores. Como mínimo el edificio seleccionado debe ser lo suficientemente largo para albergar una oficina administrativa, un gimnasio que puede ser utilizado para propósitos educativos y para albergar pequeñas juntas.

#### *Mercado Meta*

La población en la que está centrada esta iniciativa principalmente es la gente que vive en el Perímetro B de La Merced en el área delimitada por avenida Circunvalación al oeste, calle José Joaquín Herrero en el norte, avenida Congreso de la Unión (Eje 2 Oriente) en el este, y calle General Anaya, el sur. Un gran porcentaje de los residentes viven al norte de Emiliano Zapata, aunque existen varias viviendas sobre el área comercial de la parte sureña.

Los servicios proveídos tienen el objeto de involucrar las necesidades de todos los segmentos de la población, desde infantes hasta adultos, así como inmigrantes y aquellos grupos con mucho tiempo en el área.

### **Estrategia de Implementación**

#### *Corto Plazo*

- Identificar posibles lugares para albergar el centro
- Obtener información de los residentes sobre el tipo de servicios y programas que necesitan incluir en la oferta del centro
- Trabajar con instituciones del área tales como escuelas, iglesias, y organismos no gubernamentales para albergar programas piloto y llevar a cabo reuniones comunitarias de planeación previas a la apertura del centro
- Hablar con universidades locales, organismos no gubernamentales y fundaciones privadas referente a la provisión de financiamiento y personal de apoyo

### *Mediano Plazo*

- Detectar fuentes de financiamiento para cubrir los costos iniciales
- Trabajar con universidades para desarrollar los programas educativos y culturales
- Rehabilitar, si es necesario, el inmueble
- Trabajar específicamente en mejorar a un nivel organizacional la asociación de residentes

### *Largo Plazo*

- Asegurar una fuente de financiamiento estable para cubrir los costos operacionales
- Contratar un coordinador y una plantilla administrativa

### **Estructura Organizacional y Administrativa**

En el corto plazo la asociación de vecinos en coordinación con un organismo educativo o no gubernamental podría organizar el comienzo del proyecto. La asociación de residentes ha definido explícitamente su deseo de administrar el centro en la propuesta de Revitalización de la Soledad (documento entregado por sus representantes).

En el mediano a largo plazo se requerirá una estructura administrativa más estable y autónoma. En este caso, un coordinador debería ser contratado. El director podría ser una persona de la comunidad, pero necesariamente alguien que los residentes consideren como imparcial y apolítico. Las posiciones administrativas pudieran ser llenadas de igual forma por miembros de la comunidad y por voluntarios de universidades locales y ONGs.

Casa Talavera es un ejemplo de un proyecto cultural para la comunidad que ha utilizado distintos medios de apoyo: la organización se encuentra en un edificio histórico proveído por la instancia pública, acondicionado a través de fondos privados (Redes, Fundación Televisa) y administrado por la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

### **Retos**

Uno de los principales retos que enfrenta el proyecto es la coordinación de diversos agentes públicos, privados y no gubernamentales. En segundo lugar, los esfuerzos debe acercarse legítimamente a los habitantes de la comunidad de tal manera que sus intereses se vean reflejados en el proyecto y su participación para apoyarlo se garantice.

Tanto antes, como después de su establecimiento, el centro deberá contar con un programa de promoción que difunda sus servicios a toda la comunidad.

## **PROYECTO 4: CORREDOR TURÍSTICO Y COMERCIAL**

### **Propuesta para Promover el Desarrollo de la Merced alrededor del Centro Histórico**

#### **Introducción**

El área de la Merced siempre ha sido parte integrante del centro de la ciudad. Fue el centro histórico del comercio pero también de la vida política de la ciudad por su proximidad con el Zócalo y el gobierno de la capital. Es un área rica en inmuebles con valor histórico. Además, esta zona de la ciudad continúa siendo un centro de comercio visitado por miles de personas cada día proveniente de todo el Valle de México.

Estas características únicas de la Merced y su proximidad con la zona mas turística de la ciudad abren una oportunidad de expandir el desarrollo que hasta ahora esta concentrado en el la parte oeste del centro histórico entre el Zócalo y el Palacio de Bellas Artes. En esta parte rescatada del Centro Histórico, la colaboración entre la iniciativa privada y los organismos oficiales en el rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México (RCH) ha representado un punto de inflexión en el desarrollo urbano de la ciudad. Desgraciadamente, hasta el momento, La Merced no ha sido alcanzada por estos esfuerzos, aunque si considerada, y se encuentra todavía en un estado de progresiva decadencia. Sin embargo, en los últimos seis meses nuevas oportunidades se están abriendo para la zona de la Merced. En enero de 2007, la Autoridad del Centro histórico, un organismo que responde directamente al gobierno de la ciudad, recibió la responsabilidad formal y la autoridad para organizar e implementar el desarrollo de toda la zona del centro histórico, incluso la parte de La Merced en el perímetro A. Mientras tanto, en la zona de los mercados de La Merced en el perímetro B, la delegación Venustiano Carranza esta programando un proyecto de rescate físico en los mercados para el aniversario numero cincuenta de La Nave Mayor.

Dado el renovado interés en invertir recursos públicos en el perímetro A y en el perímetro B, hay una oportunidad única para conectar las dos partes de La Merced al Zócalo. El mejor tipo de proyecto para lograr este objetivo es a través de la creación de una serie de corredores turísticos y comerciales conectando ambos perímetros. Esta iniciativa tiene el potencial de traer un nuevo tipo de desarrollo al área de La Merced y de esta manera cambiar su presente condición de abandono, el proceso de degradación y la falta de planeación estratégica adecuada para un lugar con tal potencial turístico. El resultado de esta iniciativa puede llegar a mejorar el éxito de los primeros tres proyectos.

#### **Descripción de la Iniciativa**

La propuesta de corredores turístico y comercial se desarrolla en una área comprendida entre el Zócalo de la Ciudad de México hasta el área de los mercados de la Merced y que esta conformada por una serie de inmuebles considerados de valor histórico y puntos de importancia cultural donde se resalta la identidad y características de la Merced. Esta iniciativa se encamina a favorecer la vocación turística y comercial de La Merced y el enaltecimiento de su identidad haciendo énfasis en la promoción de la pequeña empresa artesanal local con potencialidad turística, y, por otro lado, en el orientar y informar al turismo sobre los edificios y los lugares con valor histórico.

#### **Objetivos**

Los objetivos en el corto plazo son:

- Promover nuevas oportunidades económicas para los habitantes de la Merced y ii) Facilitar la entrada de turistas a la zona de los mercados del perímetro B

En el mediano y largo plazo:

- Atraer y canalizar la atención del gobierno en la zona de la Merced para mejorar la prestación de servicios públicos.
- Promover los proyectos de inversión privada en empresas productivas y comerciales tanto como en el rescate de los inmuebles
- La integración de toda la zona de la Merced al el área turística y comercial del centro histórico

## **Implementación de la Propuesta**

Esta intervención se puede desarrollar en manera incremental (leer la descripción de un corredor piloto en el sección seis) pero para realizar los objetivos necesita ser de largo plazo y manejado para una pequeña organización dedicada a esto que podría ser un subgrupo de el Autoridad de el Centro Histórico o un ente capaz, todavía, de tener un aporte de colaboración muy fuerte con las institución publica del centro histórico y del gobierno de la ciudad así como una estructura capaz de servir y realizar iniciativas con entes privados y sin fines de lucro. En seguida se presentan los pasos que esta institución necesita hacer para desarrollar corredores turísticos y comerciales.

Elementos a tener en cuenta:

- Identificar rutas potenciales: identificar inmuebles con significado histórico (El Instituto Nacional de Antropología e Historia tiene una lista de inmuebles con significado histórico) y identificar actividad comerciales en la ruta que producen y venden productos artesanales o que realizan servicios como restaurantes y bares que pueden recibir turistas
- Producir mapas con los lugares más importantes en la ruta que podría ser usados para los turistas durante el camino
- Diseñar e implementar señalación turística en la ruta con el sentido de orientar los turistas y poner plaquetas que explican el significado histórico de los sitios
- Desarrollar un plano de recorridos turísticos con guías con conocimiento del área así como con los líderes naturales de la comunidad, y los dueños de las empresas de la zona
- Mejorar la seguridad por medio de video cámaras, puntos de seguridad y coordinación con la policía dedicada al centro histórico
- Desarrollar una campaña publicitaria
- Desarrollar una organización administrativa que maneje la operación de la ruta.
- Establecer un fondo para los gastos de inicio y de costos operativos
- Favorecer la especialización de calles a la venta de productos de artesanía actualmente realizados en la zona (p.e. Niños Dios, productos en vidrio e hierro, ropa típica mexicana, etc.) tanto de el comercio establecido como de los vendedores ambulantes
- Colaborar con inversionistas privados interesados en el rescate de los inmuebles con valor histórico

## **Claves para el Éxito**

Para ser exitosos la propuesta necesita ser incremental, empezar por las calles con menor conflicto, involucrando a los intereses de los grupos de privados ubicados en el área y de manera indirecta los vendedores ambulantes para obtener su cooperación a favor del proyecto.

Con respecto a los problemas ligados al comercio en la calle (ver anexo K), el apoyo del artesanado local además de ser una oportunidad de trabajo inmediato par las personas que viven y trabajan en la Merced tiene la potencialidad de disminuir las características más problemáticas del fenómeno de los ambulantes. De hecho, la posibilidad para los vendedores ambulantes de comercializar productos comprados directamente de productores locales elimina la intermediación económica poco transparente de importadores, vendedores informales de mayoreos que contribuye a la organización no democrática y de explotación de los vendedores. Además, la venta de artículos de artesanado local tiene más probabilidad de ser un atractivo para los turistas que a su vez preferiría aportar ingresos para los vendedores más capaces de tener su lugar atractivo, limpio y ordenado. En otras palabras, el apoyo del artesanado local puede soportar la vocación turística de la Merced y fomentar un mecanismo que involucra a los vendedores en la calle en un sentido de competencia que premia los que se trasforman de simple vendedores en pequeños empresarios.

Por último es necesario remarcar el rol de la comunidad en esta propuesta. Dado que la seguridad es uno de los mayores obstáculos para los turistas, se plantea la posibilidad de contar con miembros de la comunidad

que trabajen como guías locales dentro del área planteada. Estos guías proveerían de seguridad a lo largo del recorrido con el fin de dar la confianza al turista que se encuentra protegido mientras camina por la zona.

### **Proyecto Piloto: Corredor de los Conventos**

En esta sección se presenta una descripción de una ruta inicial que se podría desarrollar sin grandes intervenciones. De hecho, esta ruta se desarrolla empezando de calles con pocos vendedores ambulantes, en una zona con inmuebles en buen estado y tan cerca del centro histórico que necesitan solamente pequeños intervenciones de señalización para los turistas. Además, en la ruta hay tiendas y oficinas privadas que tienen policía privada fija en la calle.

#### *Ubicación*

El corredor está dirigido al turismo tanto nacional como extranjero. La ruta está ubicada en las siguientes calles Manzanares, Talavera y Misioneros (ver anexo G). En Manzanares, que parte de la zona del Zócalo, están ubicadas la iglesia de Porta Coeli, la iglesia de Balvanera, bodegas que venden telas orientales y restaurantes libaneses en casas senatoriales restauradas. Continuando por calle Talavera hay el Convento de la Merced, la tienda de los niños Dios que podría tener un pequeño museo sobre este objeto artesanal y folclórico, y Casa Talavera junto con su museo. La ruta se podría desviar hasta la iglesia de Santo Tomás de la Palma, que es un ingreso natural al los mercados de La Merced, una vez que hayan condiciones mínimas de seguridad sobre la Circunvalación.

#### *Intervenciones Específicas<sup>12</sup>*

Poner señales turísticas en la ruta que se indica para servir la zona de la Merced, las iglesias y los museos, los centros de producción artesanales y poner explicaciones de los lugares con más valor histórico.<sup>13</sup>

- Mejorar la percepción de seguridad por medio de puntos de seguridad que faciliten el encauzamiento del apoyo de los cuerpos policíacos.<sup>14</sup>
- Obtener la colaboración de la INAH para abrir al público el Ex -Convento de la Merced
- Obtener un permiso formal del gobierno de la Ciudad para tener un puesto con guías ubicado en el Zócalo
- Coordinar el desarrollo de un lugar de muestras de los Niños Dios con el empresario Roberto Uribe.<sup>15</sup>
- Comunicar a la comunidad local de negocios acerca de esta iniciativa para entender sus intereses y dividir parte de los gastos de intervenciones.

---

<sup>12</sup> Para una lista de los costos operativos del tour turístico ver anexo 9.

<sup>13</sup> El dueño de la empresa Niños Dios Uribe y comentó que estaría dispuesto a apoyar en estas intervenciones.

<sup>14</sup> Existen actores privados con los que se ha explorado la posibilidad de que ellos colaboren pagando seguridad para la ruta.

<sup>15</sup> El dueño de la empresa Niños Dios Uribe.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las cuatro iniciativas que conforman el proyecto de Revitalización Histórica y Cultural han sido estudiadas y desarrolladas específicamente para La Merced, sin embargo muchos de sus componentes pueden ser escalados a diferentes comunidades con características similares en la ZMVM las cuales se encuentran socialmente fragmentadas y cuya identidad colectiva se ha deteriorado.

El medio de comunicación comunitario puede ayudar a unir zonas con poblaciones altamente heterogéneas y generar el conocimiento sobre los temas álgidos de sus habitantes. Las exhibiciones culturales pueden apoyar a rescatar la identidad de la comunidad y modificar la percepción interna y externa sobre el área.

Otras comunidades donde las iniciativas pueden ser aplicadas son aquellas que sufren de escasez de oportunidades de mejoramiento económico y se encuentran marginadas del apoyo público, privada o no gubernamental. En este caso, el centro comunitario puede ayudar a que los residentes mejoren sus capacidades de organización y gestión ante necesidades y problemas del área, ya sea actuando por ellos mismos o participando con las instancias correspondientes. Respecto a la última iniciativa, el corredor turístico y comercial, en el largo plazo tiene el potencial de acercar el interés público y la inversión de la parte más desarrollada hacia las áreas marginadas; en este caso, la parte rescatada del Centro Histórico y el Perímetro B de La Merced. Aún así, esta iniciativa es probablemente la más específica para La Merced debido a las peculiaridades del lugar. Sin embargo, la premisa, detrás de la iniciativa, de generar nuevas oportunidades económicas para comunidades de ingreso promedio bajo y realizar vínculos con organismos externos con base en sus fuerzas y ventajas puede servir como un modelo para todas las comunidades en la ZMVM.

Resulta importante señalar la necesidad de definir índices de medición de resultados que puedan valorar el impacto de las estrategias en los estándares de vida de la comunidad. Se debe buscar que estas variables tengan una fuente fidedigna, con datos replicables y de obtención periódica. Para el contexto de las cuatro iniciativas se recomienda generar índices de desempleo, criminalidad, ingreso medio, revisar variables demográficas como valores migratorios. Además, es importante valerse de las herramientas construidas por organismos públicos y multilaterales como el Índice de Marginación del Consejo Nacional de Población y el Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

### **El Rol de Metrópoli 2025**

A través de las cuatro iniciativas, Metrópoli 2025 puede servir como concientizador, facilitador y vinculador entre las fuentes de recursos, las organizaciones de trabajo social y las comunidades marginadas, como La Merced. Específicamente, Metrópoli 2025 puede involucrarse de la siguiente manera:

#### *Medio de Comunicación Comunitario*

- Promover y ofrecer asistencia técnica en iniciativas de comunicación para comunidades necesitadas y vincularlas con otras organizaciones que las gestionen

#### *Exhibiciones Culturales*

- Recolección de fondos de instancias privadas y distribución de pequeños apoyos financieros para proyectos de desarrollo comunitario, por ejemplo, proveer los montos iniciales para las exhibiciones piloto

#### *Centro Comunitario*

- Recolección de información sobre centros comunitarios en la ZMVM e identificar sus ubicaciones
- Identificación de las áreas que requieran de este tipo de centros
- Desarrollo de una propuesta de políticas y reglamentaciones de centros comunitarios
- Apoyar a las comunidades en desarrollar propuestas para centros comunitarios y facilitar el diálogo entre éstas, las instancias públicas y otros potenciales organismos de apoyo

### *Corredor Turístico y Comercial*

- Promover la propuesta a actores clave que pueden jugar un rol en la iniciativa, como la Autoridad del Centro Histórico y la Fundación del Centro Histórico de la Ciudad México.
- Organizar una mesa redonda entre los actores involucrados en el corredor para determinar las características del proyecto, requerimientos e intereses y formalizar el apoyo a la iniciativa.

Estos roles pueden ser desempeñados en diferentes comunidades a lo largo del ZMVM. Los mismos pueden permitir que Metrópoli 2025 apoye a diversas áreas a través de herramientas concretas, ayudándolas a generar resultados tanto de corto, como de largo plazo y fomentar que los habitantes de la comunidad participen en la planificación de las estrategias de mejora y se hagan dueños de sus propio desarrollo.





## **CAPÍTULO CINCO: CONCLUSIÓN**

Este reporte representa la culminación de varios meses de investigación, reflexión y trabajo de campo llevado a cabo por estudiantes de dos instituciones académicas con el soporte de numerosos líderes comunitarios, negocios privados, funcionarios públicos, ONGs y habitantes. Las estrategias representan una amplia gama de iniciativas basadas en procesos o en lugares que pueden ser usadas por Metrópoli 2025 como punto de partida en la manera en que la organización define su segunda fase de trabajo dentro de la ZMVM.

Sin lugar a dudas, implementar alguna o todas las estrategias presentadas en este reporte requeriría de una planeación extensiva y una ejecución cuidadosa. Aunque muchos obstáculos pueden reaparecer ciertamente, las estrategias proveen suficiente flexibilidad de tal manera que Metrópoli 2025 u otros actores puedan manejarlas a su manera para lograr objetivos específicos en áreas de interés. Un factor común entre las estrategias es la oferta de oportunidades para negociación entre actores, el cual es una de los pilares de los procesos de planeación.

También inherente en cada estrategia está la recomendación de que Metrópoli 2025 dirija más de sus recursos a acciones de desarrollo comunitario. Por ser una ONG apolítica, la organización se encuentra en una posición única para alejarse de la rutina y pueda ser capaz de enfrentar temas de importancia que las actuales estructuras gubernamentales en la MCMA no pueden o no están dispuestas a enfrentar. Las estrategias presentadas en este reporte proveen pasos concretos tanto para crear una consciencia comunitaria alrededor de temas metropolitanos y también para promover una cultura de civismo que ofrezca alternativas de participación ciudadana en los procesos de planeación.

No obstante los beneficios que todas las estrategias ofrecen, es posible que Metrópoli 2025 quiera considerar posteriormente solamente algunas. Por supuesto, esto reflejará las metas de Metrópoli 2025 tal como presentadas en su segunda fase de operación, así como restricciones de presupuesto y personal. Sin embargo, esto no significa que las estrategias no seleccionadas sean abandonadas. De hecho, instamos a la organización a darlas a conocer con otras ONGs e instituciones académicas para continuar la conversación y generar nuevas perspectivas con respecto al reto metropolitano.

La decisión de Metrópoli 2025 de asociarse con MIT e ITESM en los meses anteriores ilustran el potencial de tal intercambio: No solamente se tienen nuevas estrategias para enfrentar problemas de nivel metropolitano, sino que estudiantes de ambas instituciones han sido beneficiados por experiencias interculturales. Los estudiantes de MIT creen que este intercambio de ideas y perspectivas ayudan a llevar a cabo ambos tipos de proyectos y finalmente mejoraron sus servicios para Metrópoli 2025 y las tres comunidades. Enfrentados al fascinante ambiente político, social y natural de la Ciudad de México, la investigación de los estudiantes ha confirmado la importancia de considerar múltiples escalas de intervención, coordinación inter-sectorial y la complejidad de estructuras institucionales y gubernamentales.

Se espera que estos resultados inspiren a Metrópoli 2025 a llevar a cabo sociedades adicionales con la academia, bien sea con instituciones locales, internacionales o una combinación de ambos. Los estudiantes de MIT dejan este proceso no solo con un mejor entendimiento de la complejidad que caracteriza la coordinación y la planeación en el Área Metropolitana de la Ciudad de México, sino con una idea de las soluciones potenciales para asegurar futuros sostenibles para la región y sus habitantes.

## **APÉNDICE A: LISTA DE ENTREVISTADOS**

Esta lista de entrevistados se organiza por nombre, título, organización y fecha de entrevista.

### *Santa María Nativitas*

- Samantha Adali Segovia Arroyo, Jefe de Unidad Departamental de Planeación Turística  
Delegación Xochimilco, 12/1/07
- Alberto Alvarado, Profesor,  
COLMEX, 18/1/07
- Leticia Bonifaz Alfonzo, Consejería Jurídica  
Gobierno del Distrito Federal, 22/1/07
- Juan Carlos Erazo, Director de Desarrollo Urbano  
Delegación Xochimilco, 18/1/07
- Alicia Castro Oliver, Coordinadora Territorial  
Delegación Xochimilco, 11/1/07
- Yadira Correa Pérez, Especialista en Planeación Territorial  
UNESCO, 25/1/07
- Jaime Dehesa Sánchez, Jefe de Unidad de Usos de Suelo  
Delegación Xochimilco, 18/1/07
- Germán Díaz, Líder  
Grupo Cultural de Nativitas, 12/1/07
- David Efrén Figueroa Serrano, Director General de Obras y Desarrollo Urbano  
Delegación Xochimilco, 18/1/07
- Roberto Eibenshutz Hartman, Profesor  
UAM Xochimilco, 12/1/07
- Guillermo Gardida, Presidente  
Embarcadero de Nuevo Nativitas, 12/1/07
- Marcos González Coghlan, Coordinador de Asesores  
Delegación Iztapalapa, 22/1/07
- Víctor Hugo Hoffman, Profesor  
ITESM, 9/1/07
- Uriel Jiménez León, Subdirector de Participación Ciudadana  
Delegación Xochimilco, 18/1/07
- Mariana Pérez Flores, Subdirectora de Desarrollo Urbano  
Delegación Xochimilco, 11/1/07
- Eduardo Rangél, Presidente  
Federación de Prestadores de Servicios Turísticos de Xochimilco, 12/1/07
- Georgina Sandoval, Directora  
Casa y Ciudad, A.C., 22/1/07

### *San Gregorio Atlapulco*

- Marino B. González Galicia, Secretario,  
Comisaría Ejidal de San Gregorio, 17/1/07
- Yadira Correa Pérez, Especialista en Planeación Territorial  
UNESCO, 19/1/07
- Roberto Eibenshutz Hartman, Profesor  
UAM Xochimilco, 12/1/07
- Juan González y Víctor González, Representantes  
Comité Pro Panteón, 16/1/07

*San Gregorio Atlapulco (a continuación)*

- Raúl Negrete, Líder,  
Asociación de locatarios del Mercado de San Gregorio, 11/1/07
- Roberto González, Líder  
Vendedores ambulantes, 19/1/07
- José Jiménez, Líder  
Asociación de bici taxis Arcos de Belén, 20/1/07
- Mariana Pérez Flores, Subdirectora de Desarrollo Urbano  
Delegación, Xochimilco - 11/1/07

*La Merced*

- Margarita González  
Autoridad del Centro Histórico, 19/1/07
- Leticia Bonifaz Alfonzo, Consejería Jurídica  
Gobierno del Distrito Federal, 22/1/07
- José Manuel Ballesteros López, Director General de Jurídico y de Gobierno  
Delegación Venustiano Carranza, 18/1/07
- Mariano Andrade, Coordinador Talleres  
Casa Talavera, 12/1/07
- Alejandro Semo, Director  
Casa Talavera, 25/1/07
- Cecilia Barraza,  
Fundación Televisa/REDES, 18/1/07
- Aquiles Colimoro, Director Jurídico  
Casa de las Mercedes, 12/1/07
- Antonio Calera,  
Casa Vecina, 19/1/07
- José Alfredo Matus Hernández, Director  
Galería José Maria Velasco, 18/1/07
- Malo Haddad,  
Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México
- Alfonso Hernández, Director  
Centro de Estudios Tepitenos, 18/1/07
- Arturo Alvarado, Director  
Democracia Derechos Humanos y Seguridad, A.C., 19/1/07
- Conrado Tostado, Director de Difusión Cultural  
Universidad del Claustro de Sor Juana, 10/1/07
- Eduardo Plascencia, Coordinador de Servicio Social  
Universidad del Claustro de Sor Juana, 10/1/07
- Carmen B. López – Portillo Romano, Rectora  
Universidad del Claustro de Sor Juana, 10/1/07
- Ulises Urisquieta, Estudiante e Investigador  
Colegio de México, 8/1/07
- Angel, Líder Vecinales  
La Merced, 11/1/07
- Belinda Rubio, Vendedor y Residente  
La Merced, 18/1/07
- Maria Lourdes Hernández, Vendedor y Residente  
La Merced, 18/1/07

*La Merced (a continuación)*

- Margarita, Vendedor y Residente  
La Merced, 18/1/07
- Carlos Cerdas, Gestor Social PRF  
La Merced, 18/1/07
- Efrén Rubio, Vendedor  
La Merced, 19/1/07
- Raymundo Pérez López, Vendedor/Presidente Mesa Directiva  
Centro Histórico, 13/1/07
- Joaquín Gutierrez,  
Organización Familia Huyeres, 22/1/07
- Regino Ramírez, Vendedor  
Centro Histórico, 13/1/07
- Saúl Uribe Lanzagorta, Vendedor/Director General  
Niños Uribe, La Casa de los Niños Dios, 23/1/07

## **APÉNDICE B**

### **GUÍA BORRADOR: TALLERES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA LA PLANIFICACIÓN DE VISION FUTURA**

La presente guía contiene materiales que pueden ser utilizados para el desarrollo de talleres de planificación futura basados en proyectos urbanos concretos. Los materiales entregados recogen la experiencia de un grupo de estudiantes de la Maestría de Planificación Urbana del MIT, quienes implementaron dos talleres piloto en el pueblo de San Gregorio Atlapulco, ubicado en la Delegación de Xochimilco del Distrito Federal. En ambos talleres el grupo del MIT implementó todos los contenidos diseñados para la sesión 1. Los materiales para las sesiones 2 y 3 son sencillamente un guía general de lo que se prevé puede ser una correcta continuación del proceso iniciado en la primera sesión.

Los materiales incluidos son los siguientes:

1. Sesión 1
  - a. Agenda
  - b. Declaración futura tipo
  - c. Guía para elaborar una visión de futuro para la comunidad
  - d. Afiches de las propuestas utilizadas como ejemplo en San Gregorio Atlapulco
  - e. Cuestionario de evaluación
  - f. Guía para los monitores
2. Sesión 2
3. Sesión 3

## **Sesión 1: Agenda**

1. Introducción
2. Objetivos del taller
3. Presentación de las propuestas de diseño
4. Trabajo en grupo: una visión para el futuro de la comunidad
5. Compartir las visiones
6. Evaluación

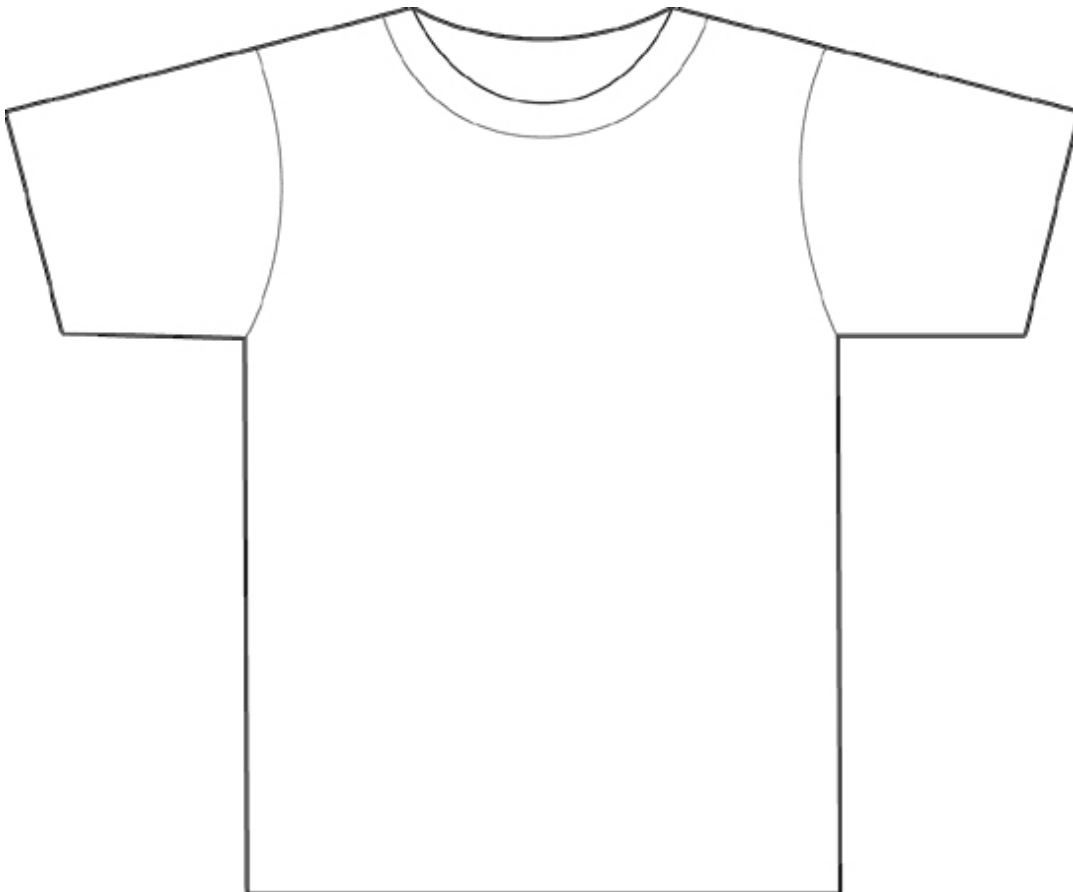
## **Ejemplo**

### *Declaración de futuro para San Anselmo*

San Anselmo será el mejor destino para la recreación al aire libre. Estamos comprometidos en mejorar nuestra economía de una manera sustentable en el tiempo, siendo conscientes de la importancia del medio ambiente y la cultura. Continuaremos con el esfuerzo de dar viviendas dignas a los habitantes de San Anselmo. Así, hasta un 75% de la mano de obra que aquí trabaja vivirá en el mismo pueblo. Continuaremos proveyendo nuestras mundialmente famosas oportunidades turísticas tanto a visitantes como residentes, quienes podrán disfrutar de los mejores panoramas culturales y de recreación. Facilitaremos la prosperidad para nuestras empresas locales y sitios de turismo. Por último, continuaremos con nuestra política de proteger el medio ambiente, sirviendo a la vez las necesidades de salud y educación de nuestros vecinos y turistas.

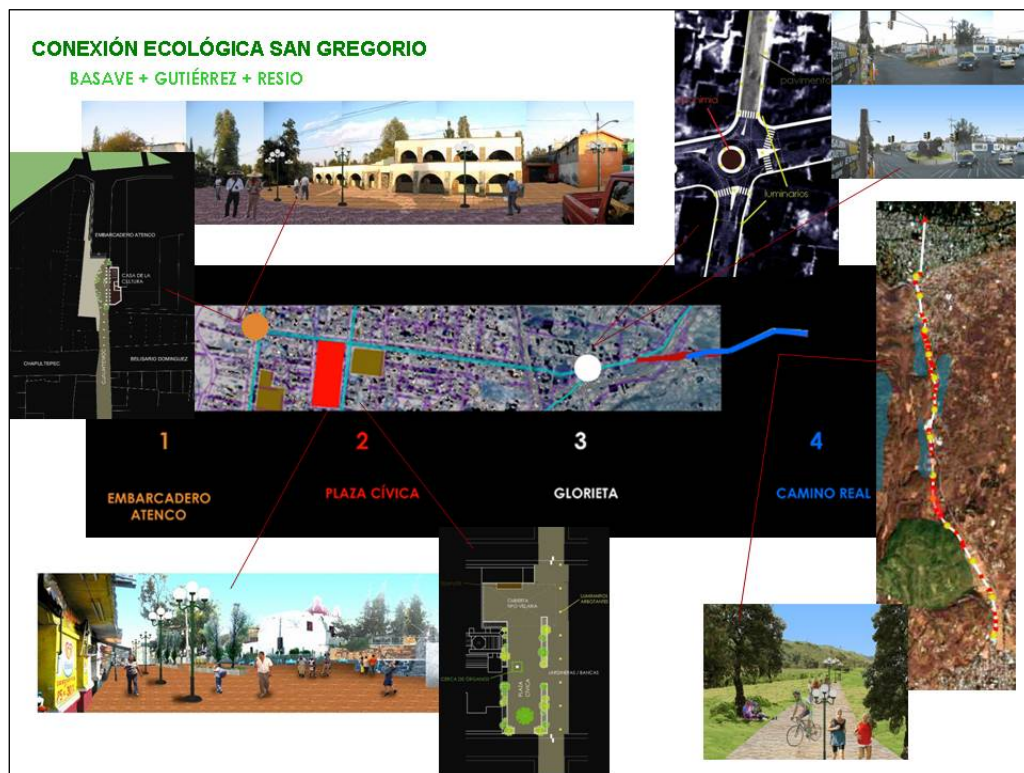
## Guía para elaborar una visión de futuro para la comunidad

1. ¿Cuál es su opinión sobre las propuestas de diseño para su comunidad? ¿Qué le gusta y no le gusta de ellas?
2. ¿Cree usted que las propuestas producen un cambio significativo en su comunidad? ¿De qué manera?
3. ¿Cuáles son los mayores cambios (positivos o negativos) que están sucediendo hoy día en su comunidad?  
¿Cómo se relacionan estos cambios con el resto de la ciudad?
4. ¿Cómo se imagina su comunidad en 20 años más?
5. Describa cuál es su sueño para su comunidad en 2025.
6. ¿Qué acciones se deben realizar en los próximos 20 años para lograr la imagen que usted sueña para su comunidad?
7. Escriba y dibuje la frase y la imagen de la playera de su comunidad en 2025.





## Afiches de las propuestas: Ejemplo utilizado en San Gregorio Atlapulco



## REGENERACION ECONOMICA

Von Berner + Fernandez

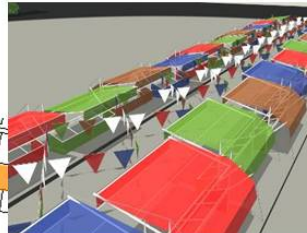


### RECICLAJE

- UN NUEVO MERCADO
- UN CENTRO CULTURAL
- LA ADECUACIÓN DEL EMBARACADERO PARA UN USO TURÍSTICO
- REMODELACIÓN DEL DEPORTIVO
- LA ADECUACIÓN DE UN CARRIL EXCLUSIVO PARA BICICLETAS EN ALGUNAS CALLES DEL CENTRO DE SAN GREGORIO ATLAPULCO

## FERIA DE SAN GREGORIO ATLAPULCO

Tellez + Rios + Urbina + Ramirez + Cepeda



## Cuestionario de evaluación

1. Hoy día aprendí algo nuevo sobre:

a. Mis propias esperanzas para mi comunidad

☐ Estoy de acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Me es indiferente

b. Las esperanzas de mis compañeros

☐ Estoy de acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Me es indiferente

c. Oportunidades para trabajar junto a mis compañeros

☐ Estoy de acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Me es indiferente

2. Quisiera participar en otros talleres similares

☐ Estoy de acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Me es indiferente

3. Talleres como el de hoy serían útiles para otras comunidades en México

☐ Estoy de acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Me es indiferente

Me gustó:

---

---

---

No me gustó:

---

---

---

## Guía para los monitores

### Sesión 1

#### 1. Presentación (5 minutos)

- Presentación de los monitores
- Las participantes de la comunidad son...
- Cada participante debe tener una etiqueta adhesiva con su nombre escrito.
- Los afiches con los proyectos deben estar pegados en los muros.
- Se distribuye el cronograma de la reunión.

#### 2. Objetivos y Reglas del juego (5 minutos)

- Se cuenta la historia de una comunidad parecida en la cual se implementó un proceso de visión futura, del cual resultaron proyectos concretos que mejoraron la calidad de vida de sus habitantes.
- Se explica que el taller constituye una oportunidad para explorar nuevas ideas sobre la comunidad y su entorno, las cuales surgirán de la discusión generada a partir de proyectos urbanos elaborados para la localidad. Es decisión de la comunidad si quiere continuar con el esquema propuesto, debiendo explicitarse que este es un acto voluntario, en el cual nadie está obligado a participar.
- Reglas del juego:
  - Todas las ideas son válidas, no siendo necesario llegar a consensos.
  - Todos los participantes son expertos en algo.
  - El proceso debe ser ameno y creativo.
  - El respeto hacia la opinión de los demás es fundamental para participar.

#### 3. Presentación de las propuestas de diseño urbano (10 minutos)

- Explicación a nivel conceptual de los afiches que contienen una compilación visual de las propuestas.
- Se da una oportunidad para preguntas de los participantes.

#### 4. Trabajo en grupo: una visión para el futuro de San Gregorio (25 minutos)

- Se divide la sala en grupos de aproximadamente 5-10 personas, dependiendo del número de monitores y asistentes a la reunión.
- Se distribuyen copias de las preguntas que guiarán la discusión y de una “Declaración futura tipo”.
- El trabajo de cada grupo consiste en elaborar una declaración de futuro para su comunidad que refleje lo discutido en la mesa. Asimismo, se debe diseñar una playera que refleje en una frase y una imagen la realidad de la comunidad en 20 años más.

#### 5. Compartir el trabajo en grupo (10 minutos)

- El coordinador principal da por finalizado el trabajo en grupo después de una advertencia de 5 minutos.
- Un representante de cada grupo comparte su experiencia con los demás, incluyendo su declaración futura y diseño de playera para su comunidad.

#### 6. Evaluaciones (5 minutos)

- Se agradece los participantes por sus contribuciones al taller.
- Se pide a la concurrencia que llene un cuestionario de evaluación, el cual es voluntario y anónimo.

**Problemáticas metropolitanas que pueden ser abordadas por las propuestas de diseño urbano y ejemplos de preguntas para fomentar la discusión sobre éstas.**

- **Identidad de la comunidad**
  - En relación a su historia
    - ¿Cómo se inserta su comunidad en la historia de la Ciudad de México?
  - En relación al crecimiento urbano y la inmigración
    - ¿Es más fácil conseguir empleo en su comunidad o en otra comunidad de la ZMVM?
    - ¿Son las casas en su comunidad más caras que en otras localidades de la ZMVM? ¿Por qué?
    - ¿Qué servicios se ofrecen en su comunidad que no se ofrecen en las localidades vecinas?
- **Conectividad con la zona metropolitana**
  - A través del sistema de transporte
    - ¿Cree Ud. que debe haber más carreteras que comuniquen su comunidad con el resto de la ciudad? ¿Cuáles cree Ud. que podrían ser las consecuencias de su construcción?
    - ¿Cree Ud. que el tren ligero debe ser extendido hacia su comunidad? De ser así, ¿cuáles serían los resultados?
  - A través de la comercialización de los productos agrícolas
- **Uso de los espacios públicos**
- **Desarrollo económico**
  - A través de los mercados
    - ¿Qué se puede comprar en el mercado local que no se encuentra en Gigante?
  - A través del transporte sustentable
  - A través del turismo
    - ¿Debe su comunidad organizar ferias y fiestas para atraer turistas?
  - Informalidad
    - ¿Crece la informalidad si su comunidad logra tener una mejor imagen urbana?
- **Contaminación y medio ambiente**
  - ¿Por qué hay falta de agua en su comunidad?
  - ¿Dónde se lleva la basura que se recoge en su comunidad?
- **Asentamientos irregulares**
- **Seguridad**
  - ¿Ha notado un incremento en el nivel de criminalidad en su comunidad? ¿Cuáles podrían ser las razones para este cambio?
- **Gobernabilidad**
  - ¿Cuál cree Ud. que es la responsabilidad de la autoridad local en el desarrollo urbano de su localidad?
  - ¿Cree Ud. que los cambios políticos afectan su vida diaria? ¿Cómo?

## Sesión 2

- Se solicita a los participantes que se separen en los mismos grupos de la sesión 1 para revisar las declaraciones de visión futuras. La discusión se basa en las siguientes preguntas y tareas:
  - ¿Hay algo que usted querría agregar o cambiar en las declaraciones?
  - ¿Existe consenso en la mesa acerca de las declaraciones? De no ser así, ¿está bien trabajar con varias versiones de las declaraciones?
  - Por favor subraye en negro las partes de la declaración de visión futura que son más importantes para usted.
  - Por favor subraye en rojo las partes de la declaración de visión futura en que usted estaría dispuesto a ceder o negociar.
- Se convoca de nuevo a la totalidad de la concurrencia, y cada mesa lee las partes que ellos subrayaron en negro y rojo. El monitor registra las declaraciones en un pliego de papel o pizarrón colocado en un lugar visible para todos los participantes.
- A continuación, cada grupo de trabajo trabaja en torno a las siguientes preguntas:
  - ¿Hay alguna parte de la declaración que la mayoría de los grupos subrayó en negro? ¿En rojo?
  - ¿Qué cambios o compensaciones serían necesarias para lograr las declaraciones subrayadas en negro?
- Una vez más se convoca a todos los participantes para que cada mesa presente sus conclusiones y declaraciones finales.
- Evaluación.
- Se dan las gracias a la concurrencia y se anuncia hora y día de la sesión final.

### Sesión 3

- Bienvenida e información sobre la estructura de la sesión.
- Resumen del trabajo realizado en la sesión 2.
- El grupo se divide en mesas de trabajo.
- Tarea 1:
  - Mejore las ideas concretas presentadas por el coordinador en el resumen de la sesión 2, pensando en:
    - ¿Hay un grado suficiente de acuerdo que deje satisfechas a todas las partes?
    - ¿Se necesitan fondos para ejecutar las ideas planteadas? ¿Dónde se conseguirán?
    - ¿Con qué agencias gubernamentales o no gubernamentales se podría trabajar?
    - ¿Reconocen las ideas planteadas problemáticas metropolitanas?
    - ¿Hay aspectos concretos útiles de las propuestas originales que serían tomados en cuenta?
- Reunión de todo el taller para compartir ideas. El monitor anota los comentarios de manera visible para todos los participantes.
- Una vez más se forman mesas de trabajo.
- Tarea 2:
  - Volver a las declaraciones originales y modificarlas de acuerdo a lo discutido en la primera parte de la sesión 3.
  - Se propone un proceso a través del cual la comunidad:
    - Continúa desarrollando las declaraciones hasta lograr consenso en ellas.
    - Se empieza trabajar en ideas para la implementación de los proyectos concretos contenidos en las declaraciones.
- Reunión de todo el taller para compartir ideas. El monitor anota los comentarios de manera visible para todos los participantes.
- El coordinador da un síntesis de las ideas concretas en las cuales hay consenso, reseñando sugerencias para su implementación.
- Evaluación.
- Agradecimientos y despedida.

## **APÉNDICE C**

Se utilizó el siguiente cuestionario para evaluar la reacción de los participantes en los talleres piloto.

### **Taller de participación ciudadana de San Gregorio Atlapulco**

#### **El San Gregorio que queremos**

Enero de 2007

#### **Evaluación**

1. Hoy día aprendí algo nuevo sobre:

a. Mis propias esperanzas para San Gregorio

☐ Estoy de acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Me es indiferente

b. Las esperanzas de mis compañeros

☐ Estoy de acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Me es indiferente

c. Oportunidades para trabajar juntos con mis compañeros

☐ Estoy de acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Me es indiferente

2. Quisiera participar en otros talleres similares

☐ Estoy de acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Me es indiferente

3. Talleres como el de hoy serían útiles para otras comunidades en México

☐ Estoy de acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Me es indiferente

Me gustó:

---

---

---

No me gustó:

---

---

---



Se recibieron 23 cuestionarios de los 30 participantes en los dos talleres. Las respuestas recibidas se resumen en la tabla siguiente:

	Estoy de acuerdo	Desacuerdo	Me es indiferente
1A	21	0	0
1B	15	4	2
1C	21	0	0
2	20	0	1
3	20	0	1
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Dos cuestionarios solamente contenían respuestas a las preguntas sobre lo que les gustó o no les gustó del taller. Por otro lado, es probable que algunos participantes proclives a dar respuestas más negativas no llenaran los cuestionarios o hayan abandonado el taller antes de su finalización. En este sentido, las respuestas escritas iluminan más acerca de las opiniones de los participantes:

### Me gustó:

“Que personas preparadas nos den su punto de vista sobre la problemática social de San Gregorio, cabe mencionar que es necesario platicar mas a fondo cada uno de los problemas”

“Me gustó porque se plantearon problemas reales que vive mi comunidad con el objeto de resolverlos”

“Me gustó el taller, ya que es una reflexión que permite planear y organizar las actividades de la comunidad en los aspectos agrícola, ganadero, de servicios y medioambiente”

“Porque mi gente empezó a disfrutar a dar sus puntos de vista, que pueden ayudar a resolver problemáticas añejas como el agua, vialidad, migración, educación, cultura, identidad, producción, ecología, etc.”

“La propuesta de remodelar el mercado”

“La forma en que se llevó a cabo la reunión”

“Las propuestas”

“El hecho que nos regalaron tiempo los compañeros que llevaron la junta”

“Que hay varias opiniones para mejorar San Gregorio”

“Las propuestas que trae el proyecto para las mejorías del pueblo y mercado”

“Los felicito. Es una buena propuesta”

“Las propuestas que dijeron; son muy buenas y espero que de verdad de esto algo bueno se realice para San Gregorio”

“Todo bien”

“Por tener la oportunidad de expresar lo que nos interesa para mejorar”

“Me encantó. Creo que es impresionante la propuesta y sobre todo que alguien ajeno a nuestro país se preocupó por nuestra ciudad”

“La forma del proyecto para darle vida a San Gregorio”

“Porque entre la comunidad hay opiniones que enriquecen la actividad”

**No me gustó:**

“El poco tiempo que se utilizó para discutir”

“No me gustó que no se hizo una visita a los lugares mencionados para mejorarlos”

“Este taller debió haberse realizado hace 100 años, pero la falta de presupuesto y falta de previsión por parte del gobierno local y del D.F. ha traído en parte la problemática que se vive”

“Que la gente no cumple con lo decidido en juntas o reuniones”

“Siento que los talleres deberían prolongarse más, para poder dar una más amplia descripción”

“Porque sólo se queda en palabras e ilusiones”

## **APÉNDICE D**

### **Lista de organizaciones que trabajan en el área**

1. Casa Talavera, NGO
2. Casa de las Mercedes, NGO
3. Casa Vecina, NGO
4. Centro Histórico de la Ciudad de México (RCH), gobierno
5. Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México, alianza pública y privada
6. Instituta Nacional de Bellas Artes, gobierno
7. Fundación Televisa/REDES, fundación privada
8. Universidad del Claustro de Sor Juana
9. Universidad Autónoma de la Cuidad de México
10. Instituto Politécnico Nacional
11. Democracia Derechos Humanos y Seguridad, A.C., NGO
12. Instituto de la Juventud del Distrito Federal, gobierno

## **APÉNDICE E**

### **Lista de edificios con valor histórico.<sup>16</sup>**

#### **Zona Antigua**

- 01.- Suprema Corte de Justicia (antes predio del mercado de *El Volador*)
- 02.- Pontificia Universidad de México (predio que ocupaba)
- 03.- Casa de Los Niños Expósitos
- 04.- Capilla de Manzanares
- 05.- Templo de Porta Coelli
- 06.- Templo de Balvanera
- 07.- Ex Colegio de San Ramón
- 08.- Ex Convento de La Merced
- 09.- Plaza Alonso García Bravo
- 10.- Casa de los condes de Santiago Calimaya (Museo de la Ciudad de México)
- 11.- Casa del Marqués de San Miguel Aguayo (Casa Talavera)
- 12.- Ex Convento de San José de Gracia
- 13.- Casa de Las Gallas (Tolerancia)
- 14.- Plaza de La Aguilita (Juan José Baz)
- 15.- Ex Monasterio de San Camilo
- 16.- Casa de Calpixques de Indios

#### **Zona De San Pablo**

- 17.- Templo prehispánico a Ehécatl
- 18.- Capilla de Santa María Magdalena
- 19.- Iglesia de San Lucas
- 20.- Predio que ocupaba la Casa del Judío
- 21.- Templo de San Pablo El Viejo
- 22.- Templo de San Pablo El Joven
- 23.- Fabrica de Vidrio “Carretones”

#### **Zona De Las Naves**

- 24.- Iglesia de Santo Tomás La Palma
- 25.- Templo de La Candelaria
- 26.- Iglesia de San Jerónimo

#### **Otros Edificios Aledaños Al Barrio De La Merced**

- 27.- Ex Garita de San Lázaro
- 28.- Las Atarazanas y Templo de San Lázaro
- 29.- Iglesia de La Soledad
- 30.- Casa del Diezmo
- 31.- Templo y Ex Convento de Jesús María (y José)
- 32.- Palacio Nacional

---

<sup>16</sup> Fuente: Imágenes de el Niño Dios, Mapa de el Centro Histórico de la Ciudad de México, p. 2

## **APÉNDICE F**

### **Calendario de fiestas del Barrio La Merced**

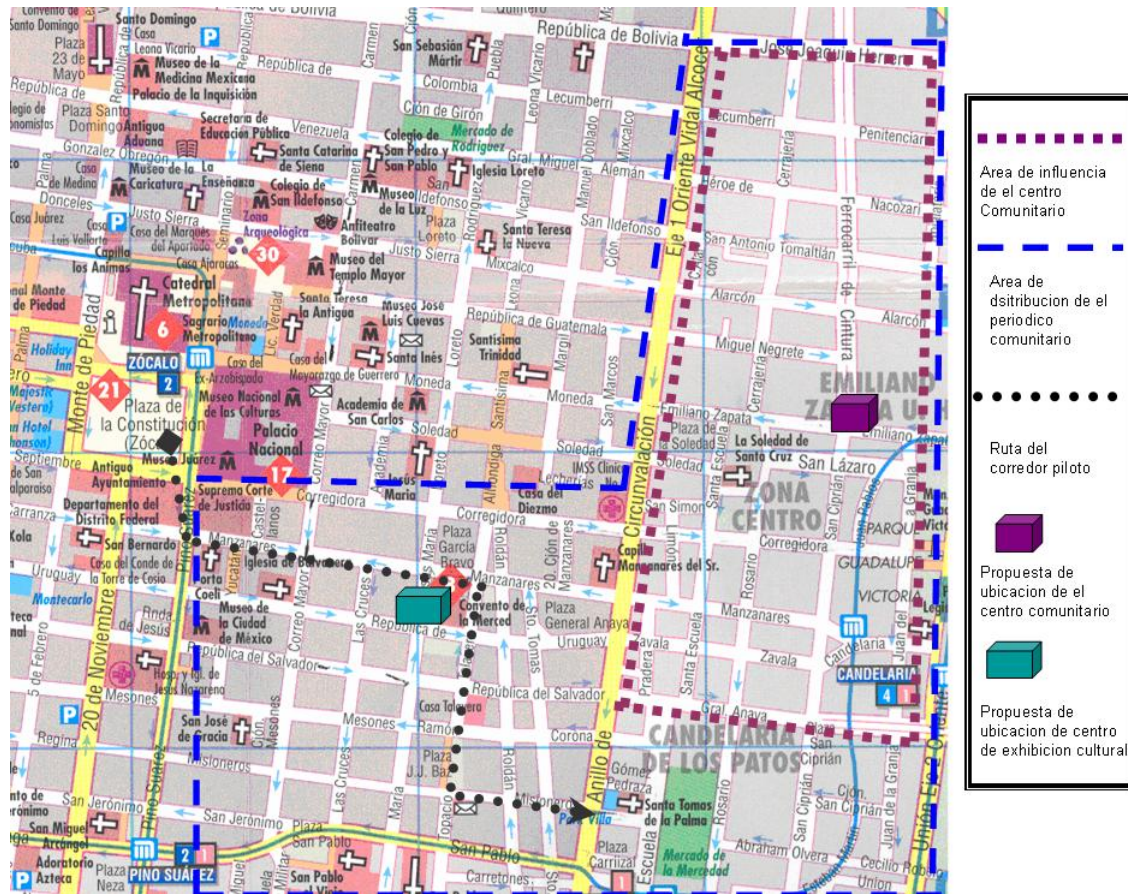
Iglesia o Templo: Fecha

- ☐ San Pablo: 29 de Junio
- ☐ Santo Tomás la Palma: 3 de Julio
- ☐ La Candelaria: 2 de Febrero
- ☐ Manzanares: 6 de Agosto
- ☐ La Soledad: 26 de Marzo
- ☐ Porta Coelli: (finales) Octubre
- ☐ San Lucas: 18 de Octubre

Fuente: entrevistas locales

## APÉNDICE G

## Mapa de las intervenciones



## **APÉNDICE H**

### **Perfil demográfico barrio La Merced**

- ❑ Población aproximada: 25,000 hab
- ❑ Número de viviendas: 5,942 viv.
- ❑ Densidad ocupacional: 4.12 hab/viv
- ❑ Segmento de población predominante: 12-20 años
- ❑ Porcentaje de población femenina: 52%
- ❑ Población económicamente ocupada: 10,587 hab
- ❑ Porcentaje que trabaja en un radio menor a 3 km: 57%
- ❑ Actividades económicas predominantes: Comercio formal e informal, albañilería, mesero, secretaria
- ❑ % de población que obtiene un salario entre \$1,000 y \$1,800: 30.5%
- ❑ % de población que obtiene un salario entre \$2,000 y \$2,200: 22.0%
- ❑ % de población que obtiene un salario menor a \$1,000: 13.7%
- ❑ % de población que obtiene un salario mayor a \$6,000: 3.5%
- ❑ % de población que obtiene un salario mayor a \$10,000: 2.1%
- ❑ % de población alfabetizada: 81.2%
- ❑ Originarios del Distrito Federal: 58.16%
- ❑ Originarios del Estado de México: 9.96%
- ❑ Originarios del Estado de Puebla: 9.16%
- ❑ Originarios de otras áreas: 22.72%

Fuentes: Censos General de Población Vivienda 1995, INEGI

## **APÉNDICE I**

### **Temas de importancia durante la etapa de implementación**

Estudio comunitario:

- ¿Cuáles son los grupos que habitan y trabajan en/por el área de La Merced?
- ¿Quiénes son los líderes nominales y los líderes naturales de la zona?
- ¿Cuáles son los intereses de cada uno de los grupos que cohabitan en el área?
- ¿Qué tipo de relación existe entre grupos?
- ¿Cómo pueden estos intereses y relaciones ser favorables o jugar en contra de una iniciativa de comunicación?
- ¿Qué otras organizaciones no gubernamentales trabajan en el área y con que propósito?

Integración local:

- Para contar con el apoyo de un grupo, es preferible contar con el visto bueno del líder respectivo. Esto a veces implicará hacer ciertas concesiones con respecto a contenido que perjudique o vaya en contra de un grupo particular. Sin embargo, una vez los líderes acceden a colaborar con el proyecto, es mucho más fácil acceder al resto de la comunidad.
- La prensa, las publicaciones y las noticias son muy atractivas para el habitante promedio de La Merced. De acuerdo con las experiencias en la publicación Mambo, ofrecer un espacio de figuración pública es una buena manera para crear relaciones y lazos personales y profesionales con miembros de la comunidad.
- Es importante mantener una documentación de los diferentes contactos y acuerdos que se logran con diferentes grupos e individuos. Dicha documentación debe incluir información como nombre, ocupación, número de contacto, dirección, etc. Se recomienda en La Merced ubicar contactos con los siguientes grupos: Residentes delegación Cuahutemoc, Residentes delegación Venustiano Carranza, Comerciantes ambulantes, Comerciantes establecidos, Sexo-servidoras, Indígenas e Inmigrantes.



## **APÉNDICE J**

### **Costos previstos e indicadores de éxito**

El proyecto de comunicación tendría asociados una serie de costos que vale la pena tener en cuenta.

- Costos de capital: Aquellos incurridos para la compra de bienes raíces o equipos necesarios para el funcionamiento del programa, por ejemplo, computadores, material de oficina, impresoras, etc.
- Costos de operación: Aquellos costos recurrentes necesarios para asegurar la operación del programa y mantener el proyecto en funcionamiento, por ejemplo, personal (directores de proyecto, asistentes), transportes, gastos de publicación, distribución, etc.
- Costos financieros: Si necesarios para apalancar los anteriormente mencionados.

Dentro de los indicadores que la entidad gestora debe tener en cuenta para evaluar su propio trabajo, se encuentran los siguientes:

- Difusión: Cantidad de población alcanzada por el proyecto (corto plazo); Impacto de los medios de comunicación en las actividades presentadas como mayor/menor asistencia, o mejoramiento/reducción en la prestación de servicios (largo plazo)
- Educación: Cantidad de información difundida acerca de temas educacionales (corto plazo); Cambios en la percepción comunitaria acerca de su barrio (largo plazo).
- Expresión: Cantidad de grupos/individuos participantes en espacios de opinión (corto plazo); Generación de diálogos y debate acerca de temas de interés comunitario (largo plazo).
- Operación del programa: Evaluación general de la estrategia de implementación en términos cualitativos y cuantitativos.

## APÉNDICE K

### Líderes de venta ambulante en la zona de La Merced



Fuente: Entrevistas locales

## **APÉNDICE L**

### **Lista de los costos operativos de el tour turístico**

Sueldos. Los guías turísticos pueden recibir un pago por visita realizada, que pueda permitir que tengan un incentivo a conformar más grupos de visita. El coordinador recibirá un sueldo fijo y un porcentaje sobre el número de visitas realizadas.

1. Acondicionamiento básico. Limpieza de los inmuebles, puertas y fachadas.
2. Impresión de mapas, boletos y material promocional.
3. Creación y posicionamiento de materiales de señalización y simbología.
4. Publicidad externa.

Algunos de estos rubros podrían ser cubiertos a través de los organismos que participarán en la iniciativa.